



Kuntosaliyrityksen hyvinvointipalvelujen kehittäminen

Yli-Luukas, Maria

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Kuntosaliyrityksen hyvinvointipalvelujen kehittäminen

Maria Yli-Luukas
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2013

Maria Yli-Luukas

Kuntosaliyrityksen hyvinvointipalvelujen kehittäminen

Vuosi	2013	Sivumäärä	43
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoite oli kartoittaa kuntosalirytyksen mahdollisuuksia kehittyä hyvinvointipalveluiden tuottajana. Työn tarkoitus oli selvittää asiakastytytyväisyys ja palvelun laatu ja kuinka palvelua voidaan kehittää. Samanlaista hyvinvointipalveluiden kehityskartoitusta ei ole kuntosalitoiminnalle aiemmin tehty. Työ toteutettiin yrityksen omistajien toivomuksesta.

Yrityksen tämän hetkille asiakkaille tehtiin teemahaastattelu, jossa selvitettiin asiakkaiden mielipidettä tämän hetkisestä palvelukonseptista sekä lisäpalveluiden tarpeellisuudesta. Teemahaastattelu tehtiin strukturoitua tutkimusmenetelmää käyttäen. Tietoa kerättiin satunnaisotannan tavoin, suorittamalla haastatteluja asiakastilanteiden yhteydessä. Asiakkaila oli myös mahdollisuus täyttää kyselomake anonymisti yrityksen tiloissa.

Kuntosalin omistajille on tyypillistä omata liikuntaan liittyvä tutkinto sekä jokin muu, alaa tukeva tutkinto kuten liiketalouden perustutkinto tai sosiaali- ja terveystalan tutkinto. Kuntosaleilla toimii muitakin työntekijöitä omalla toiminimellään, jolloin on mahdollista tarjota asiakkaille varsin monipuolinen palvelukonsepti. Painonhallintaryhmä ja elämäntapa muutokset kiinnostavat ihmisiä nykyään, sillä halutaan saada elämään terveyttä edistävää sisältöä. Tällä tutkimuksella saatiin selville, millaisia palveluja asiakkaat halusivat. Tulosten mukaan yritys lisäsi palveluiden tarjontaa ja kuntosalilaitteistoa. Palveluihin lisättiin lisäravinne- ja tekstiilimyynti sekä lisäravinteiden käyttöopastus. Tutkimustulosten avulla yritys lisäsi liikevaihtoaan ja sai kasvua asiakaskuntaan.

Yksityisen kuntosalioimistajan on pysyttävä ajan hermoilla kokoajan, sekä pyrittävä parantamaan ja ylläpitämään palvelun laatuaan. Pienemmillä kuntosaleilla, jotka ovat yksityisiä ja ketjuun kuulumattomia, on suuremmat mahdollisuudet ja valtuudet kehittää omaa toimintaansa haluttuun suuntaan, koska yrittäjä luo itse rajat yritykselle.

Tutkimuksen vastaukset antoivat tärkeää tietoa, jonka perusteella yrityksen palveluita pystyttiin kehittämään asiakkaiden toivomaan suuntaan. Tutkimus oli tarpeellinen suorittaa, koska se tehtiin yritykselle ensimmäistä kertaa. Tämä tutkimus toisi siis arvokasta tietoa palveluiden todellisesta tarpeesta ja toimivuudesta. Tälle tutkimukselle luonnollinen jatkotutkimus olisi asiakastytytyväisyyskyselyn uusiminen vuoden kuluttua, jolloin pystyttäisiin arvioimaan yrityksen kehitystä ja uusien palveluiden vaikutusta.

Asiasanat: työhyvinvointi, hyvinvointi, kuntosalitoiminnat, hyvinvoinnin kehittäminen.

Maria Yli-Luukas

Developing the well-being services of the case company

Year	2013	Pages	52
------	------	-------	----

The purpose of this Thesis is to survey the potential of a gym company to develop itself as a provider of well-being services. Furthermore, the aim is to explore the level of customer satisfaction and the quality of service as well as to find out how the level of service could be improved. The gym company has not carried out similar kind of development survey about its well-being services before. The task was implemented based on the wishes of the owners of the gym company.

A theme interview was carried out to the current customers of the gym. The purpose of this interview was to get an idea of the customers' perception of the current service concept and the necessity of possible additional services. The theme interview was executed by using the structured research method. Information was collected with random interviews as well as on paper form. It was possible also to fill in the interview form anonymously in the gym company's premises.

In addition to an examination related to physical education, it is typical for a gym company owner to possess also some other degree supporting their area of business such as degree in business administration or degree on social and health care. There are often employees working at the gym under their own name which better enables the business to offer its customers a more versatile service concept. People today are interested in weight control groups, to change their way of life towards to healthier lifestyle and they want to increase health conscious content in their lives.

A Private gym company owner has to be constantly up to date when it comes to maintaining and improving their business' level of service. Small sized gyms, which are private and not linked to any gym company chains, have better possibilities and authority to develop and improve their business to the desired direction. This is enabled because the entrepreneur him/herself is setting up the boundaries to their company and is not directed by any parent company. The thesis is made functional because the research results will be used as part of the development process of gym services.

Keywords: Work welfare, welfare, gym activities, welfare development

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksellinen opinnäytetyö ja strukturoitu tutkimusmenetelmä	7
1.2	Työn kuvaus	8
1.3	Asiakaslähtöisyys	9
1.4	Hyvinvointiyrittäjyys.....	10
2	Palveluiden kehittäminen	10
2.1	Asiakaslähtöinen palvelujärjestelmän kehittäminen	12
2.2	Palvelutarjooma sekä palvelumuotoilu.....	14
2.2.1	Palvelukonsepti	16
2.2.2	Asiakasymmärrys	20
3	Tuotteistus	20
3.1.1	Hinnoittelu, oikea hinta ja hintamielikuva	24
3.1.2	Palvelujen hinnoittelun pääperusteet ja hinnoittelustrategia	25
3.1.3	Yrityksen omat tavoitteet hinnoittelun perustana	26
3.1.4	Asiakkuuksien kannattava hinnoittelu	27
3.1.5	Markkinointi ja tuotekehitys sekä segmentointi	27
3.1.6	Markkinointiviestintä ja mainonta.....	29
4	Laadullinen ja määrällinen tutkimus	30
4.1	Esitutkimus asiakastukimushypoteesien pohjana	31
4.2	Tutkimus	31
4.3	Tutkimusprosessi	32
4.3.1	Haastattelurunko	34
4.3.2	Teemahaastattelun tulokset	34
4.3.3	Tulosten toteutuminen	39
5	Johtopäätökset	40
5.1	Kehitysehdotus	40
5.2	Jatkotutkimuskohteet	41
5.3	Oma arviointi ja oppiminen	41
6	Lähteet.....	43

Opinnäytetyö käsittelee kuntosaliryityksen toimintaa keskittymällä selvittämään, kuinka parantaa palveluiden laatua sekä uudistaa tarjontaa. Yrittäjät selvittivät työn avulla kuntosaliryityksen hyvinvointipalveluiden kehittämistä. Työn avulla saimme tietoa, miten kehittää palvelukonseptia. Tahtotila on uudistaa ja kehittää jo olemassa olevia palveluita, sekä mahdollisesti laajentaa liiketiloja ja kasvattaa palvelukonseptin kehittyessä liikevaihtoa ja lisätä asiakaskuntaa. Perusteet yrityksen palveluiden lisäämiseen olivat vahvat, sillä nykytilassa palveluiden tarjonta rajoittui vain kuntosalipalveluiden myyntiin. Tämä opinnäytetyö on toteutettu kuntosaliryittäjien toimeksiannosta. Toimeksiantajina olivat yrittäjäpariskunta, jotka yhdessä ostivat kuntosalin liiketoiminnan. Kuntosali on ollut toiminnassa vuodesta 2009, ja se on siirtynyt nykyisten yrittäjien omistukseen 2013 valmiina konseptina. Yrityksellä on vakiintunut asiakaskunta, joten asiakashankintaan ei ollut tarvetta. Työn tarkoitus oli kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyys nykyisiin palveluihin sekä lisäpalveluiden tarvetta. Kuntosali on kooltaan 250m² ja se on kahdessa kerroksessa. Yritys toimii ns. kylmäsalina eli se tarjoaa mahdollisuuden pelkkään kuntosaliharjoitteluun ilman ryhmäliikuntaa.

Yrityksessä on kaksi omistajaa. Molemmilla omistajilla on yli 10 vuoden kokemus kuntosaliharjoittelusta, kuntosaliohjauksesta sekä ravinto- ja valmennusopista. He harrastavat itse aktiivisesti kuntosaliharjoittelua. Toinen omistajista kilpailee kehonrakennuksessa ja toinen fitnessurheilussa. Heillä on lajista useiden vuosien kilpailukokemus. Yrittäjien omasta harrastuksesta on selkeä hyöty nykyiselle liiketoiminnalle. Halusimme selvittää kuntosaliryityksen palveluiden kehittämistarvetta hyvinvointipalveluiden tuottajana. Kartoitimme tarvetta teemahaastattelun avulla, jonka suoritimme kuntosalin asiakkaille haastatteleamalla kävijöitä satunnaisesti eri ajankohtina, sekä strukturoituna haastatteluna, käyttäen paperikyselyä johon asiakas vastasi anonymisti. Yritys halusi selvittää, minkälaisia palveluita asiakkaat haluaisivat ja millä tavalla yritys voisi kehittää palvelujaan.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat olivat seuraavat:

- Millaisia palveluita asiakkaat haluavat?
- Millaisia tarpeita asiakkailla on?
- Minkä hintaista palvelua tuotetaan?
- Minkä tasoista palvelua asiakkaat haluavat?

Teemahaastattelun tarkoitus oli saada yrityksen liiketoiminnan nykytilanne esiin, jotta voitaisiin parantaa palvelua ja kehittää yritystä hyvinvointipalveluna.

Yrityksen omistajat tulevat kehittämään toimintaansa tämän työn pohjalta.

Opinnäytetyössä käydään läpi käytetty tutkimusmenetelmä sekä toiminnallisen opinnäytetyön perusteita. Työssämme on käsitelty myös kuntosaliharrastusta sekä tällä hetkellä yrityksessä toteutettavia hyvinvointipalveluita.

Teoriaosuuden jälkeen on kyselystä koottu tulokset, jotka on analysoitu. Opinnäytetyön lopussa on pohdittu opinnäytetyöprosessia sekä teemahaastattelun luotettavuutta.

1.1 Tutkimuksellinen opinnäytetyö ja strukturoitu tutkimusmenetelmä

Tieteellisessä tutkimuksessa keskeisintä on tutkimusongelma. Tutkimuksessa esitetään tutkimuskysymykset, joihin vastataan tietyllä tavalla, tiettyjä menetelmiä käyttäen. Tässä tutkimuksessa keskitytään vastaajan omiin mielipiteisiin ja ajatuksiin ja niiden pohjalta tuotettuihin tuloksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 17.) Opinnäytetyö toteutettiin teemahaastattelua apuna käyttäen. Teemahaastattelu on tutkimushaastattelu, jonka avulla pyrimme saamaan tietoa asiakkaan ajatuksista ja mielipiteistä palveluitamme koskien. Kysymykset oli koottu niin, että asiakas ei voi vastata kyllä tai Ei. Tällä tavalla saimme enemmän tietoa ja samalla myös erilaisia asiakaskokemuksia laajemmin.

Tutkimushaastattelu on Ruusuvuori ja Tiittulan (2005,20) mukaan kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta keskustelun muodossa. Tutkimushaastattelussa kysytään kysymyksiä, tehdään oletuksia, sekä osoitetaan kiinnostusta ja ymmärrystä kyselyn aiheeseen ja vastaajaan.

”Toisin kuin arkikeskustelussa, tutkimushaastattelulla on erityinen tarkoitus ja erityiset osallistujaroolit: haastattelija on tietämätön osapuoli ja tieto on haastateltavalla, haastatteluun on ryhdytty tutkijan aloitteesta, ja tutkija myös yleensä ohjaa tai vähintäänkin suuntaa keskustelua tiettyihin puheenaiheisiin” (Ruusuvuori & Tiittula 2005,22).

Hirsijärvi ja Hurme (2006, 35) korostavat, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina ja hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Hirsijärven (2006, 35) mukaan haastattelun avulla tiedetään, että teemahaastattelun aihevalinta tuottaa moniin suuntiin viittaavia vastauksia.

Koska kysymyksiin ei voi vastata suoraan myöntävästi tai kieltävästi, antaa se haastattelijalle mahdollisuuden esittää jatkokysymyksiä, jolloin saadaan enemmän tietoa ja voidaan pyytää perusteluja asioille.

Hirsijärven ja Hurmeen (2006, 43) mukaan tutkimushaastattelut eroavat toisistaan. Erot syntyvät strukturointiasteen perusteella eli siinä, miten haastattelun kysymykset on muotoiltu ja

miten haastatteli ja etenee haastattelutilanteessa. Eri haastattelumuotojen nimityksiä tarkastellessa voidaankin päätyä siihen, että ”strukturoitu, standardoitu haastattelu, jota formaaliksi haastatteluksi nimitetään, muodostaa oman luokkansa ja toisaalta kaikki muut haastattelun lajit oman luokkansa”. Esimerkkinä haastattelumuodoista ovat strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu sekä kvalitatiivinen haastattelu. Olen samaa mieltä Hirsijärven ja Hurmeen kanssa siitä, että ”haastattelunimikkeiden valikoima on kirjava ja osin jopa sekava. Samoillakin nimillä saatetaan puhua täysin erilaisista menetelmistä ja samantapaisista menetelmistä käyttäen eri nimiä”.

1.2 Työn kuvaus

Tutkimuksen tarkoitus oli saada mahdollisimman kattavasti tietoa pienestä ryhmästä palvelun käyttäjiä. Tarkastelun kohteena olivat yrityksen vakituiset asiakkaat. Tavoite oli saada tietoa palvelukehityksen tueksi.

Projekti alkoi maaliskuussa 2013 työn ja tutkimuksen suunnittelulla ja tavoitteiden asettamisella. Hankkeeseen kuuluivat opinnäytetyöntekijä sekä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen omistajat. Työn tarkoituksena oli kehittää yrityksen nykyisiä palveluita sekä luoda uusia palveluita asiakkaille.

Yrityksessä asiakkaat pystyivät hankkimaan palvelua itselleen sopivana aikana ja palvelukokonaisuutena. Heiltä ei vaadittu vuoden sitoutumista tai pitkiä jäsenyysaikoja kuten yleisimmät kuntosalit asiakkailtaan vaativat. Etuna oli se, että valmis asiakaskunta siirtyi palveluiden käyttäjiksi edellisiltä kuntosalin omistajilta. Pyrkimyksenä on myös säilyttää edelleen kuntosalin ilmapiiri rentona ja asiakasystävällisenä paikkana, jonne uuden asiakkaan on helppo ja vaivaton tulla. Yritys sijaitsee hyvällä, keskeisellä sijainnilla. Sen runsaat parkkitilat sekä hyvät pyörä- ja kävelytiet sekä julkinen liikenne takaavat helpon saavutettavuuden.

Kuntosalin yrittäjät panostivat toimintaan vastuullisesti ja toivat samalla asuinpaikkakunnalleen oman panostuksensa yrittäjinä, sillä yritys toimii Vihdin alueella, jossa myös omistajat itse asuivat. Tavoitteena oli kehittyä myös hyvinvointialan yrittäjinä, joista esimerkkinä oli yrityksille ja yksityisille liikkujille kohdennetut ravinto ja liikunta-alan palvelut. (P. Pöyhiä, henkilökohtainen tiedonanto 24.4.2013.)

Palvelujen kehittämisen tarkoituksena oli mahdollistaa kaikille asiakkaille hyvä liikuntapaikka ja ammattitaitoinen henkilökunta sekä kilpailukykyinen sisältö. Edulliset palvelumaksut pitivät nykyiset asiakasmäärät yrityksessä ja mahdollistivat uusien asiakkaiden saapumisen yritykseen. Jäsenmaksuttomuus ja sitoutumattomuus houkuttelivat omalta osaltaan uusia asiakkaita yritykseen. (P. Pöyhiä, henkilökohtainen tiedonanto 24.4.2013.)

Kuntosali on paikka, jonne ihmiset voivat tulla harjoittelemaan vastusharjoittelua tai aerobista harjoittelua. Kuntosali kostuu yleensä avarista ja valoisista tiloista, jotka ovat hyvin ilmastoidut. Laitteisto koostuu vastuslaitteista, painopakallisista laitteista sekä vapaista painoista ja tangoista. Kuntosalin harjoitusvälineistöön kuuluu usein myös erilaiset kahvakuulat ja staattiset harjoitusvälineet, kuten vatsapyörät. Harjoitustila on varustettu isolla peilimäärällä, helpottamaan asiakkaan harjoitusta. Peilit ovat tärkeä osa kuntosalia, koska ne ohjaavat harjoittelijaa eri liikeratojen suorittamisessa ja auttavat hahmottamaan liikeradan synnyn ja sen kulun. (P. Pöyhä, henkilökohtainen tiedonanto 24.4.2013.)

Kuntosalilla treenaavat yhä enemmän tavalliset ihmiset, jotka haluavat huolehtia fyysisestä jaksamisestaan ja parantaa hyvinvointiaan. Käyttäjryhmään ovat tulleet myös nuoret, seniori-ikäiset sekä erityisryhmät. Myös erilaiset seurat ja järjestöt ovat tulleet kuntosalin käyttäjiksi. Enää ei voida siis sanoa kuntosalin olevan vain kilpaurheilijoiden ja kehonrakentajien Mekka. (P. Pöyhä, henkilökohtainen tiedonanto 24.4.2013.)

Kuntosaleille pääsee nykyään milloin vain, asiakkaalle itselleen parhaiten sopivaan aikaan. Tämän mahdollistaa sähköinen kulkurijärjestelmä, kuten Polar management Club. Asiakas saa kuntosalille tullessaan avainkortin, jolla hän pääsee kuntosalille sisään silloinkin, kun henkilökunta ei ole paikalla. Avainkortti sisältyy asiakkaan ostamaan palveluun eli kuntosaliharjoitteluun ja se on voimassa halutun ajan. Avainkortti asetetaan kuntosalin oven lukijaan, joka mahdollistaa sisäänpääsyn. Kulkurin ansiosta asiakas pystyy toteuttamaan treenin hänelle itselleen parhaiten sopivaan aikaan. (P. Pöyhä, henkilökohtainen tiedonanto 24.4.2013.)

1.3 Asiakaslähtöisyys

Kirjallisuudessa asiakaslähtöisyydellä on monenlaisia määritelmiä. Storbacka ym. (1999, 21) mukaan asiakkaiden ymmärtäminen on asiakaslähtöisyyden ydin. Kirjoittajien mukaan käsitteinä asiakaslähtöisyys voidaan jakaa asiakkuus- tai markkinalähtöiseen ajattelutapaan. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger, 1999, 21; Hämäläinen, Nyman, Björk, Lammi 2009, 16.)

Asiakaslähtöisellä palvelulla tarkoitetaan asiakkaasta alkavaa ja asiakkaaseen päättyvää palvelua. Asiakastyytyväisyyden voidaan ajatella sisältävän asiakaspalvelua, palvelun laatua ja palveluodotuksia. Yrityksen tuotteet ja palvelut pyritään myymään asiakkaan tarpeen vastaisesti.

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat sekä ulkoiset, että sisäiset tekijät. Ulkoisilla tekijöillä voidaan tarkoittaa yrityksen ulkonäköä ja viihtyvyyttä, markkinointia ja kaikkea mitä se viestittää ulkomaailmaan itsestään. Sisäisellä tyytyväisyydellä voidaan tarkoittaa kaikkea mitä yrityksen sisäpuolella tapahtuu. Näitä voivat olla palvelu, yhteishenki, johtaminen ja yhteistyö, oman työn kehittäminen ja kannustaminen, työilmapiiri ja viihtyvyys sekä työkaverit. Asiakas, on tyytyväinen silloin, kun asiat vastaavat hänen tarpeitaan.

1.4 Hyvinvointiyrittäjä

Jokaisella alalla on omat ammatilliset käsitteet ja määritelmät. Tämä on tärkeää huomioida siinä vaiheessa, kun hyvinvointialan yrittäjäksi aikova suunnittelee liiketoimintasuunnitelmaa. Kainlaurin (2007,13) mukaan hyvinvointialalla on monia palveluja ja se kattaa monenlaista yritystoimintaa. Tämän vuoksi hyvinvointialan yrittäjän tulee laittaa raameihin se osa-alue ja ala, jolla hän haluaa toimia. Tästä samaa mieltä on myös Henriksson ja Wrede (2004, 9), jonka mukaan Suomessa hyvinvointivaltio on luonut hyvinvointialan ammattien kehitykselle toimintaympäristön, joka on vaikuttanut eri ammattikuntien toimintaa ja kehitykseen.

Hyvinvointi-käsite asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna on tärkeää. Kainlaurin (2007, 13) kirjallisuuden mukaan hyvinvoinnin käsite voidaan määritellä kolmen eri tekijän kokonaisuudeksi. Nämä osatekijät ovat elämän yhteisyyssuhteet ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet sekä elämän erilaiset aineelliset tekijät. Tämä on teoreettinen kuva todellisuudesta. Näiden asioiden avulla yrittäjä voi tarkastella asiakasryhmänsä hyvinvointia suhteessa omaan käsitykseensä hyvinvoinnista. ”Hyvinvointiala on siis monen palvelun ja toiminnan sateenvarjokäsite. Se kattaa niin koulutuksen, vapaa-ajan ja viihtymisen kuin sosiaali - ja terveysalankin toimintoja.” (Kainlauri 2007, 16).

Yksityisten hyvinvointialan yrittäjien palveluntuotantoa seurataan rekisterien ja tilastojen avulla. Näitä ovat mm. lääninhallitus ja Stakes (Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus). Myös Työvoima- ja elinkeinokeskus suorittaa ennakkotutkimuksia alan yritystoiminnasta ja työllisyydestä alalla.

2 Palveluiden kehittäminen

Palveluiden voidaan ajatella omaavan tiettyjä ominaisuuksia: ne ovat aineettomia, niiden tuottamiseen osallistuu aina myös asiakas, palvelut ovat heterogeenisiä, palvelua ei voi varas-

toida ja palvelua ei voi omistaa. Palvelut ovat siis yleensä aineettomia. Asiakaspalvelun laadullisuus korostuu etenkin silloin, kun asiakkaalle myydään ”ei fyysistä tuotetta”, kuten painonhallintaryhmän jäsenyyttä. Asiakkaan epävarmuus tuotetta kohtaan on suurempi kuin fyysisen tuotteen kohdalla, jota hän voi testata etukäteen. Sipilän (2003, 19) mukaan palvelujen aineettomuus ja esittelemisen vaikeus saa aikaan sen, että asiakkaan on vaikeampi nähdä, mistä hän todella maksaa.

Palveluiden sisäinen kirjo on suuri. Puhuttaessa kuluttaja-, yritys- tai julkispalveluista, käsittelemme tässä työssä kuluttajapalveluita. Palvelu tarkoittaa sanana käytännössä eri asioita eri ihmisille. Toisille se merkitsee henkilöpalvelua, toisille materiaalista palvelua. Tätä opinnäytetyötä tarkastellessa palvelu sisältää henkilöpalvelua, itsepalvelua, sähköistä palvelua sekä aineellista palvelua. Sipilän (2003, 20) mukaan palvelutuote on se, mistä asiakas maksaa suoraan tai välillisesti.

Aineetonta palvelua myydessä, asiakas on saatava ymmärtämään, mitä hän saa rahansa vastineeksi. Tämä on hyvin tärkeää varsinkin, kun asiakas ostaa palvelun ensimmäistä kertaa. Kanisto (2008, 28) kertoo palvelutilanteen olevan tyypillinen, silloin kun palvelun tuottaminen edellyttää palvelun tuottajan ja asiakkaan yhtäaikaista läsnäoloa. Palvelun tuottaja ja asiakas ovat kiinteä osa, jolloin vuorovaikutustaidot astuvat tärkeään rooliin. Henkilökunnan koulutus asiakaspalvelutehtäviin astuu tärkeään rooliin. On myös hyvä muistaa, että aitoutta ei voi saada koulutuksella. Koulutuksesta voi saada hyvät eväät asiakaspalveluun, mutta todelliset asiakaspalvelutilanteet luodaan omalla taidolla ja osaamisella. Jos asiakaspalvelija koulutuksen lisäksi on luonteeltaan rento ja palvelualtis ja hänellä on luontainen kyky lähestyä ihmisiä, onnistuu hän varmasti työssään. Palvelut ovat ainutlaatuisia tilanteita, kahta samanlaista palvelutilannetta ei varmasti tule. Näin palvelu pysyy heterogeenisenä ja vaihtelevana. Palvelua ei voida varastoida, koska se syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan välisestä vuorovaikutuksesta. Palveluja tuottavan yrityksen tuotantokapasiteettia ja kysyntää on Sipilän (2003, 22) mukaan pyrittävä hallitsemaan. Hinta on yksi niistä keinoista. Hinnalla voidaan ohjailla palveluiden kysyntää vastaamaan omaa tuotantokapasiteettia. Joillain palveluilla ei niiden aineettomuudesta johtuen ole jälleenmyyntiarvoa kuten tavaralla, mutta hyvällä palvelulla tai toimintamallilla voi olla suuri uudelleenkäyttöarvo. Jos valmennettava on ollut tarkkaavainen, hän voi kopioida valmentajan opit ja opettaa niillä muita. Myyjän on tärkeää hinnoitella palvelun tarjonta oikein. Valmentamaan opettaminen on arvokkaampaa kuin valmennuksen tekeminen.

Asiakas itse on osa palvelun tuottamista. Asiakkaan oma panos on lopputuloksen kannalta merkittävä. Tästä on samaa mieltä myös Sipilä (2003, 22). Treenaaminen on hyödytöntä, mikäli asiakas ei noudata saatua ohjelmaa tai toimii laaditun suunnitelman vastaisesti. Palvelu

voidaan myydä eri kokonaisuuksina. Asiakas voi suorittaa jonkun palvelun osan itse tai hän voi valita, millaista palvelun laatutasoa hän haluaa.

Wahlgrenin ja Kitusen (2012, 59) mukaan palvelujen kehittäminen vaatii palveluteoriaa, asiakasymmärrystä ja prosessiteoriaa palveluprosessien kehittämiseen. Jotta yrityksen palvelut kehittyvät, prosessikuvaus pitäisi tehdä aina asiakkaan näkökulmasta.

Prosessiajattelulla on idea. Lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Prosessina sillä on output, jolla ratkaistaan, millaisilla palveluilla ja tuotteilla se voidaan tyydyttää ja input, jolla selvitetään mitä tietoa ja materiaalia tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä hankitaan. Karl Van Scyocia (2008, 42) viitaten prosessin tarkoitus on parantaa ja kehittää toimintaa. Se on tekemisen toimintamalli, jolla tehostetaan ja suoraviivaistetaan toimintaa. Prosessi kuvaa jonkin asian tekemistä ja toteuttamista. Prosessi ja tekeminen kulkevat käsi kädessä. Ne eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Prosessien tarkoitus on tuoda järjestystä ja ne luovat toimintaa joustavaksi ja nopeaksi. Prosessien tarkoitus on lisätä organisaation läpinäkyvyyttä. (Aalst van der 2012,83.) Laamanen (1998, 22) kertoo että palvelun prosessin kuvaukselle kannattaa asettaa tiettyjä vaatimuksia, jotta siitä tulee ymmärrettävä. Prosessin vaiheet tulee kuvata sellaiseen muotoon, että asiakas ymmärtää lukemansa tai näkemänsä toimintamallin.

”Hyvän kuvauksen tulee:

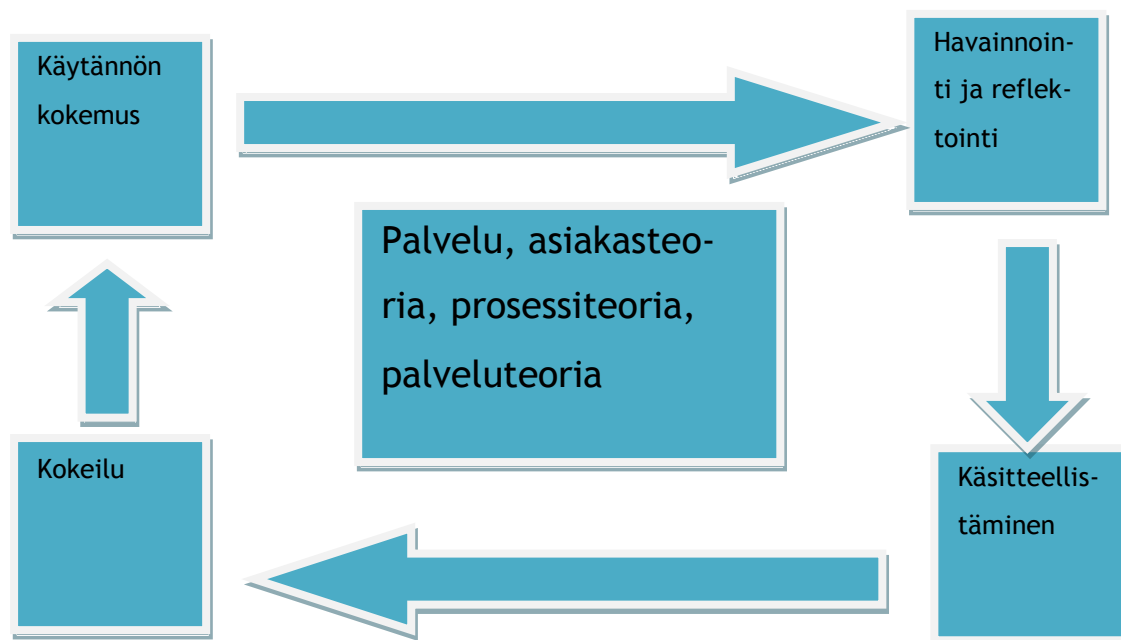
- sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan” (Laamanen 2007, 76).

2.1 Asiakaslähtöinen palvelujärjestelmän kehittäminen

Wahlgrenin ja Kitusen (2012, 59) mukaan asiakkaan osallistuessa palvelujen tuottamiseen, saadaan aikaan liiketoiminnan jatkuva kasvu ja lisääntyminen. Wahlgren ja Kitunen (2012, 61) havainnollistavat alla olevassa kuviossa palvelujen kehittämistä.

Palveluja tuottaessa, palvelun tuottajan pitää osata asiakaspalvelutaidot ja hänen tulee tuntea tuottamansa palvelu hyvin. Palvelun kehittäminen on pisimmillään palvelualoilla, kuten matkailu- ja ravitsemusala sekä talousala. Teoriapohjainen tietotaito on tärkeää palvelujen kehityksessä. Teoreettinen tausta on merkittävässä osassa, jotta palvelun tuottaja ei etene vain omien kokemusten varassa palveluita kehitettäessä. Wahlgren Kitunen (2012, 60) havainnollistaa alla olevalla kuviolla, kuinka palvelujen kehittäminen on mahdollista vain, jos

tunnetaan palvelujen logiikka ja prosessi. Palveluihin liittyvä teoria kehittyy niin nopeasti, että omien palveluiden kehittäminen vaatii jatkuvaa alan kehityksen seuraamista, jotta ei toimittaisi vanhanaikaisella mallilla.



Kuvio 1: Palvelujen kehittämisen selkä (Wahlgren & Kitunen 2012, 61)

Palvelujen kehittäminen on Wahlgrenin ja Kitusen (2012, 60) mukaan oman alan tuntemus on tärkeää, jotta yrityksen palveluita ei muutettaisi sattumanvaraisesti, vain siitä syystä, että halutaan kehittää palveluita. Palveluita kehittäessä tulee palvelun tuottajan olla ajan hermoilla, jotta hänen toimintansa on kehitteellistä. Suuri vaara on kehittää toimintaa seuraamatta oman alan teoriaa ja kehitystä tai, että kehitetään toimintaa vanhanaikaisesti.

Palvelu käsitteenä on muuttunut aikojen kuluessa. Wahlgren ja Kitunen (2012, 61) muistuttavat kirjoituksessaan palveluteorian kehityksestä, joka alkaa asiakaspalvelusta, jatkuu palvelun laadun kehittämiseen ja markkinointiin sekä palvelujen markkinointiin ja päättyy arvon luomiseen. Nykyään ei puhuta tuotteista ja palveluista niiden lisänä, vaan siitä että on olemassa palveluja, joiden lisänä on tuotteita täydentämässä sitä. Voidaankin puhua palvelun tuottajista asiakkaan alihankkijoina. Palveluiden kehittäminen on erilaista eri palvelualoilla. Silti jokaisella alalla pitäisi mielestäni uskaltaa kehittää alaa, eikä juuttua jo osattuun osa-alueeseen. Nykyään palveluissa tullaan asiakasymmärryksen palveluliiketoiminnan kehityksen mennessä eteenpäin. Wahlgren ja Kitunen (2012, 62) ovat sitä mieltä, että palvelut tuottavat vain silloin, kun ne vastaavat asiakkaan tarpeisiin, ja vieläpä mieluusti ennakoiden, ennen kuin asiakas edes tiedostaa palvelun tarvetta.

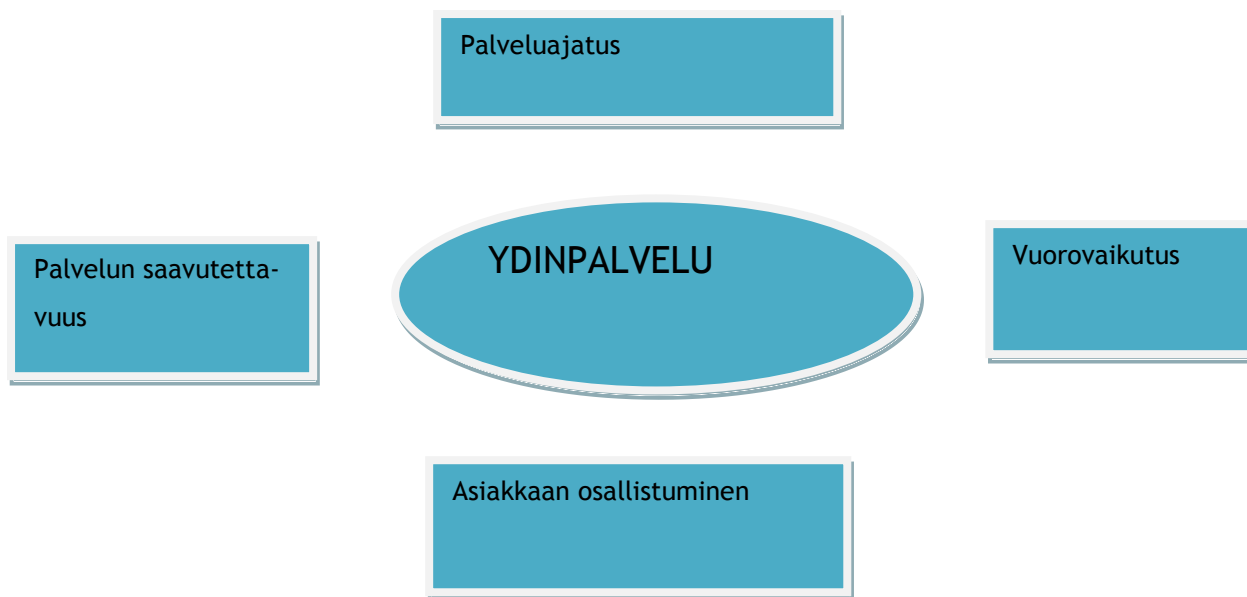
Palvelut toimivat ja tuottavat parhaiten silloin kun ne on rakennettu asiakkaan kanssa yhdessä tai jo olemassa olevia palveluja parannetaan ja kehitetään asiakkaan toivomalla tavalla. Kun palveluita kehitetään asiakkaan kanssa yhdessä, palvelu lähtee kehittymään ihan uudella tavalla ja se voi saada kokonaan uusia toimintatapoja ja malleja. Asiakkaiden ideat ja kehitysehdotukset ovat yritykselle ilmaisia, mutta arvoltaan korvaamattomia tuotekehityksessä.

Teknologian kehittyessä myös hyvinvointiala on kehittynyt, ja kehittyä edelleen. Teknologian avulla ihmisen hyvinvointia pystytään seuraamaan erilaisilla mittareilla ja tieteellisillä keinoilla. Tämä tekee liikkumisesta ja hyvinvoinnin seuraamisesta helpompaa ja mielekkäämpää sekä tehokkaampaa. Teknologiakehityksestä voidaan ottaa esimerkkinä Polar ja Suunto. Käyttäjä saa suoraan tietoa siitä, mitä fysiologisia asioita hänen elimistössään tapahtuu harjoitteen aikana. Tuotteen kehittäjä saa asiakkaalta tai testikäyttäjältä palautteen ja kehittämisohjeiden tuotteelle. Teknologiaiinnovaation kehityksestä kertoo myös se, kuinka työhyvinvointia voidaan mitata tänä päivänä Firstbeat Technologies Oy:n kehittämällä mittarilla, joka mittaa sykevälivaihteluun perustuvaa kuormitusta.

Kuntosaleilla Personal trainer- palveluissa ei liiemmin ole teknologiaa, mutta valmentaja pystyy seuraamaan asiakkaan kuntoa ja sen kehitystä. Valmentaja kykenee puuttumaan asiakkaan mahdollisiin ongelmiin, kuten ylikuntoon erittäin hyvin. Harjoitettavalla on viikko-ohjelma, jonka avulla hän sitoutuu paremmin harjoitteisiin ja lepopäiviin Tämän johdosta valmennettava kehittyä paremmin ja suunnitellusti ja palautuu optimaalisesti treeneistä.

2.2 Palvelutarjooma sekä palvelumuotoilu

Palveluiden tuotantojärjestelmää voidaan kuvata käsitteellä laajennettu palvelutarjooma kuvio 1. Palveluajatuksesta rakentuu yrityksen palvelutarjous. Wahlgrenin ja Kitusen (2012, 78) mukaan palveluajatuksella on ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut, jotka erottavat palvelun kilpailijoiden palveluista (kuvio 2). Kirjoittajien mukaan palvelutarjouksen keskeisimmät tekijät ovat palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen.

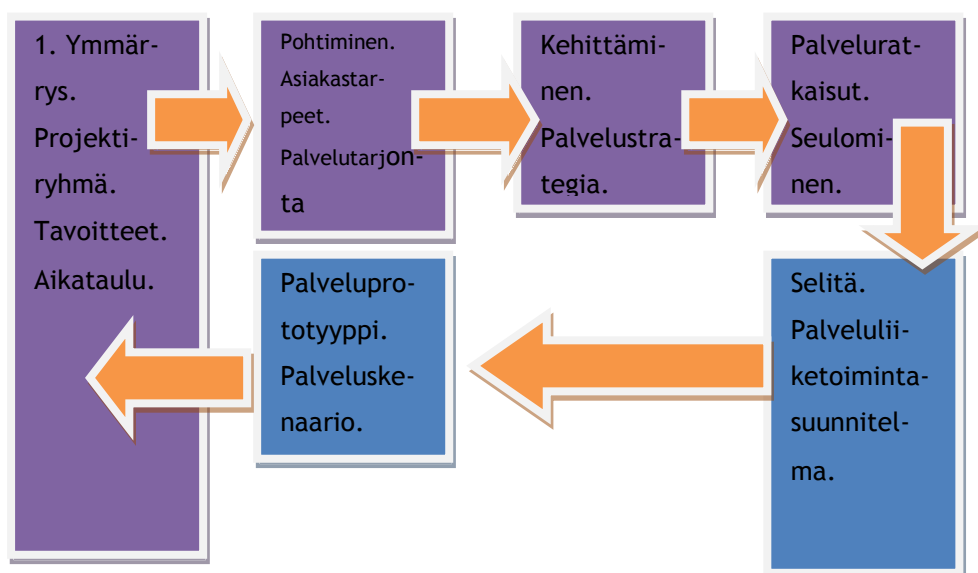


Kuvio 2: Laajennettu palvelutarjooma (Wahlgren & Kitunen 2012, 78)

Grönroos (2000, 119) erittelee toisistaan palvelujen ydin - ja liitännäispalvelut. Hänen mukaansa on tarpeen erottaa nämä kolme pääryhmää omiin palveluihinsa, jotka ovat ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Esimerkkinä ydinpalveluista voidaan ajatella; hotelleille majoitus, lentoyhtiöille kuljetus. Grönroosin (2000, 119) mukaan, jos asiakkaat käyttävät ydinpalvelua, silloin tarvitaan myös lisäpalvelua. Lisäpalveluja voidaan kutsua avustaviksi palveluiksi. Niiden tarkoitus on toimia ydinpalveluiden ohella nopeuttamassa ja helpottamassa pää eli ydinpalvelun toimivuutta. Tukipalveluiden rooli palvelupaketissa on lisätä palvelun arvoa. Tukipalvelua voidaan myös käyttää palvelun erilaistamiseksi, jolla erotutaan kilpailijoista.

Palvelun suunnittelussa ja kehittämisessä puhutaan käsitteestä palvelumuotoilu. Sen tavoitteena on luoda käyttäjälle käyttökelpoinen ja mieleinen palvelu, joka erottuu selkeästi kilpailijoista ja on taloudellisesti tuottava. Palvelumuotoilu etenee prosessin omaisesti. Sen osat ovat käyttäjäystävällisten palveluratkaisujen kartoittaminen, vaihtoehtojen arviointi ja palvelun tuottaminen. (Wahlgren & Kitunen 2012, 81).

Wahlgren ja Kitunen esittävät (2012, 81) palvelumuotoilun suunnittelun seuraavina vaiheina; ymmärtäminen, pohtiminen, kehittäminen, seulominen, selittäminen ja toteuttaminen (kuviot 3).



Kuvio 3: Palvelumuotoilun vaiheet (Wahlgren & Kitunen 2012, 81)

Grönroos (2000, 121) kirjoittaa laajennetusta palvelutarjonnasta, jossa hän yhtyy: Wahlgren ja Kitusen (2012, 78) tekstiin ydinpalvelussa. Ne ovat palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus ja asiakkaan osallistuminen. Kirjoittajien (Grönroos 2000 121, Wahlgren, Kitunen, 2012, 78) mukaan palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat mm. henkilökunnan määrät ja taidot, aukiolot, palvelupisteiden sijainti, palvelupisteiden ulkonäkö, työkalut ja prosessiin osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaaminen.

Tuulaniemi (2011, 24 -25) kertoo palvelumuotoilun auttavan organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, sekä innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu on osaamisala, jonka toimintatavat ovat kehittää ja yhdistää palveluita. Tuulaniemen (2011, 24) toteaa että palvelumuotoilu elää jatkuvassa kehittämisen tilassa. Hän myös muistuttaa lukijaa siitä, että palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi.

2.2.1 Palvelukonsepti

”Palvelujen konseptointiin ja palvelukonseptiin on monenlaisia määritelmiä. Vaikka niitä on monia, niillä on myös yhtäläisyyksiä. Aluksi on määriteltävä palvelun sisältö ja kenelle palvelu

on suunnattu. Tämän jälkeen mietitään palvelun jakelukanava, eli miten palvelua tarjotaan. Tämän jälkeen keskitytään palvelun toteutukseen ja miten se tuottaa arvoa asiakkaalle.” (Mäkelä 2011, 9).

Hyvinvointipalvelu tuotteena, voidaan määritellä palvelukonseptiksi. Hiltusen, (2007, 56) ym. mukaan hyvinvointipalvelu koostuu tuotteen lisäksi siihen liittyvistä oheispalveluista ja asiakkaan ja palvelun tarjoajan välisestä vuorovaikutuksesta. Palvelupaketti jaetaan moneen eri alueeseen, kuten ydinpalveluun, jossa on itse tuote tai palvelu, sekä oheispalveluihin, jotka voidaan jaotella tukipalveluihin ja maksullisiin lisäpalveluihin. Lisäpalvelut eivät ole kuluttajalle pakollisia, mutta ne tekevät ydinpalvelun käytöstä mieltäisempää. Ydinpalvelussa peruspalvelu toteutuu aina. Tukipalveluilla yritys pyrkii tehostamaan toimintaansa ja säästämään kustannuksia. Palvelun saavutettavuus on tärkeää, kun kilpaillaan asiakkaista. Tuotteen myyntiin vaikuttaa oleellisesti, että asiakkaat tietävät, mistä palvelua saa. Oleellista on, että palvelun tarjoajalla on ammatillinen osaaminen, myyntikanavat ovat kunnossa ja yrityksen sijainti on tuotteen tarjontaan looginen. Myös liikeideaa tulee kehittää koko ajan. Palvelupaketin vuorovaikutteisella viestinnällä tarkoitetaan henkilöstön vuorovaikutustaitoja ja viestintää asiakkaille, sekä miten työntekijöiden yhteinen kommunikointi sujuu ja millainen ulostuonti on yhteistyökumppaneiden kanssa. Hiltunen ym. (2007, 58) kertoo kirjoituksessaan myös asiakkaiden vaikutuksesta itse palvelutapahtumaan. Tällä hän tarkoittaa sitä, miten asiakas kokee muiden asiakkaiden mukanaolon tuotantoprosessissa. Palvelun tarjoajan on syytä miettiä esimerkiksi, montako asiakasta hän kykenee ottamaan yhtä aikaa koulutukseen tai ryhmäohjaukseen.

Hyvinvointialalla puhutaan klusterista. Hiltunen ym. (2007, 23) kertoo, että klusteri on eräänlainen alueellinen kotipesä, joka muodostuu toisiaan tarvitsevista yrityksistä ja yrityksiä tukevista organisaatioista. Heidän mukaansa klusteriin tulisi kuulua myös ne lähialat, jotka puolestaan tukevat alan toimintoja. Hyvinvointi-klusterin voidaan ajatella kuvaavan toimintakokonaisuutta. Sen toiminnallinen tavoite on Hiltusen ym. (2007,27) mukaan luoda verkottumisen ja monimuotoisen vuorovaikutuksen myötä uutta innovatiivisuutta, uusia palvelukonsepteja ja alan vientiä edistäviä tuotteita ja palveluita.

Yrityksen palveluita kehitettäessä tulee strategian olla kunnossa. Rakennettaessa hyvinvointialan menestystarinaa omasta yrityksestä, Hesso Johannes (2012, 15) kertoo;” Strategia on pelisuunnitelma. Sitä ei luoda yhdessä yössä, vaan strategia syntyy suunnitelmallisen analysoinnin kautta”. Hänen mukaansa yritykselle luodaan visio, johon se tähtää. Sillä on myös arvot, joita noudatetaan, jotta päästään haluttuun tilaan. Strategiaa suunnitellessa tulee yrityksen selvittää sen SBA eli strateginen businessalue. Tämä on alue, jolla kilpailustrategia rakennetaan. Yrityksen ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät analysoimalla saadaan tietoa siitä, miten haluttu strategian toteutus onnistuu. Sisäisillä sidosryhmillä voidaan ajatella tarkoit-

tavan yrityksen työntekijöitä. Sidosryhmäanalyysillä saadaan selville, miten muutokset ja palveluiden kehittäminen vaikuttavat henkilöstöön tai miten he suhtautuvat hankkeeseen. (Hesso 2012, 16).

Sidosryhmäanalyysin jälkeen valmiudet ovat paremmat toteuttaa strategia. Strategian avulla pystytään katsomaan, mitä lisäarvoa yritys luo asiakkaille.

”Fokusoituva yritys rajaa kohderyhmää ja kehittää usein yhteistyössä asiakkaan kanssa palvelua sellaiseksi, että se on räätälöity juuri asiakkaan tarpeita vastaavaksi”. (Hesso 2012, 16).

Yritys tekee liiketoiminnan edistämistä sillä, että se on löytänyt uuden markkina-alueen, mitä muut eivät tee. Toimivan strategian tarkoitus on luoda menestyvä yritys. Yrityksen henkilöstön on sitouduttava tekemään tiivisti yhteistyötä keskenään ja luomaan toimiva pelisuunnitelma. Tärkeimmät asiat voidaan kiteyttää neljään asiaan alla olevan säännösten mukaisesti:

Strategian säännöt

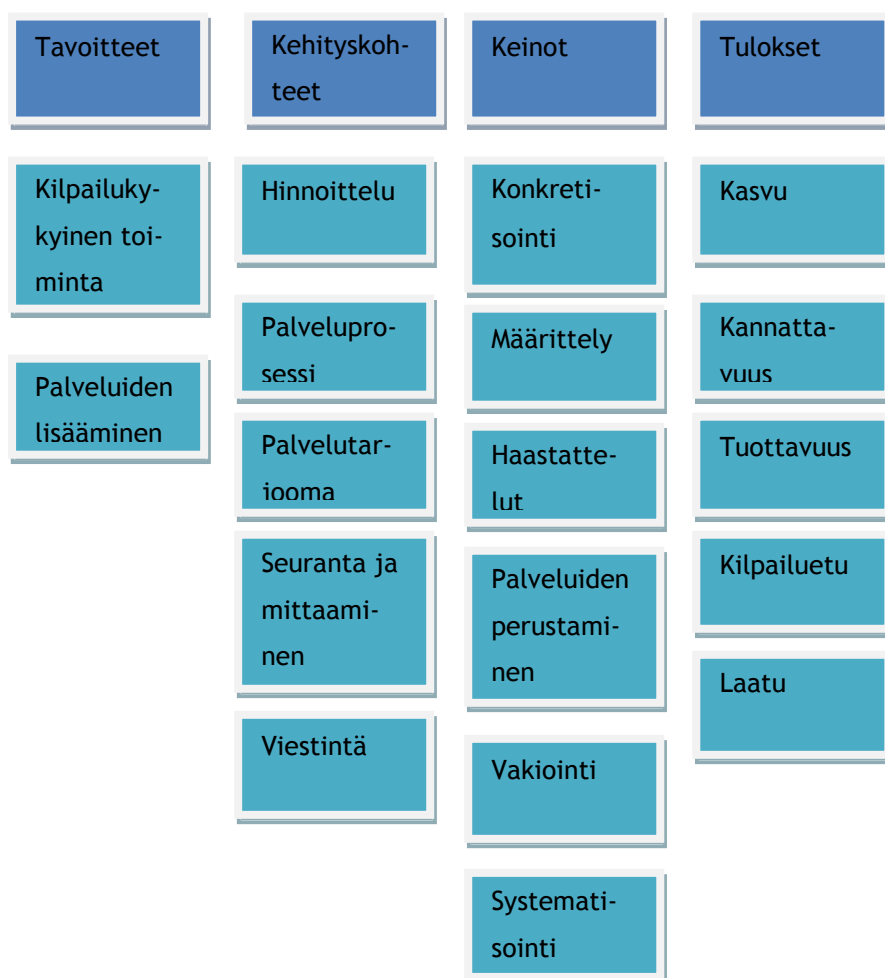
(Hesso 2012, 17)

- Mihin pyritään ja millä pelisäännöillä?
- Kuka on asiakas ja ketä vastaan kilpailemme?
- Mikä on strategia ja miltä pohjalta syntyy kilpailuetumme?
- Mitä lisäarvoa asiakas saa?

Strategian sisällön avainlähtökohtia liiketoimintayhteisössä ovat Hannus, Lindroos, Seppäsen (1999, 24) mukaan se, että yrityksellä ei ole lähtökohtana tulla toimialajohtajaksi, vaan tuhoata vanhat liiketoiminta-alueet ja luoda vastaavasti tilalle uusia liiketoimia. Avainlähtökota on myös luoda uusia innovaatioita asiakkaille, joilla ei tarkoiteta tuote- ja prosessikehityksiä, vaan kokonaan uutta arvotekijää asiakkaalle. Liiketoimintayhteisölle on määriteltävä rajat. Liiketoimintayhteisöjä tulee osata rakentaa oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Niitä on myös pystyttävä ohjaamaan jatkuvaan kasvuun ja uudistumiseen.

Toteutuneet strategiat ovat Hannus ym. (1999,28) mukaan määrämuotoisen suunnitteluprosessin kautta syntyneitä eli käytännössä suunniteltuja. strategiat voivat syntyä myös itsestään, tästä voidaan esimerkkinä antaa osaamisen ajan menestysstrategiat. Voidaan myös todeta, että parhaat ideat saatavat löytyä usein yrityksen toisinajattelijoilta, ihmisiltä jotka toimivat asiakasrajapinnassa. Nämä oivallukset voivat tulla siis ihan muualta, kuin yrityksen johdolta.

Uusien tuotteiden kehittäminen vaatii Sipilän (1999, 37) mielestä visioita, uskallusta innostusta ja kykyä tehdä sellaisia asioita, jotka visioon pääseminen edellyttää. Tuotteistuksella tuodaan ideoita toimintaprosessien kehittämiseen. Tähän vaaditaan paljon aikaa ja rahallisia investointeja. Sipilä (1999, 37) muistuttaa, että sisäisellä tuotekuvauksella ja toimenpidesuunnitelmalla ohjataan tuotteistusta ja sen jatkotoimenpiteitä. Alla oleva kuva Jaakkola ym. (2009, 6) havainnollistaa tuotteistamisen kehityksen.



Kuvio 2: Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola, Orava & Vajonen 2009, 6)

Tuotestrategian laatiminen Sipilän (1999, 59) kirjoitusta mukaillen tehdään luomalla tuoteluettelo, joka kuvaa tuotestrategiaa. Tuoteluettelo kuvaa nykytilannetta ja tavoitetilaa. Tämä havainnollistaa sen, millaisesta strategian muutoksesta on kyse ja mitä vaaditaan, jotta päästään uuteen tilanteeseen.

2.2.2 Asiakasymmärrys

Palvelumuotoilun yksi tärkeimmistä asioista, on asiakasymmärrys eli kohderyhmän tutkimus heidän odotuksistaan, tarpeistaan ja toiveistaan. Tässä vaiheessa keskitytään keräämään asiakastietoa ja perehdytään asiakkaan tarpeisiin ja tavoitteisiin. Palveluiden käyttäjien tarpeet tulee huomioida, jotta palvelun tarjonta vastaa asiakkaan tarpeisiin (Tuulaniemi, 2011 142-144).

Palveluja kehittäessä asiakastutkimus on oleellinen osa lopputulosta. Asiakastutkimus on tarkoituksen mukaista tiedonhankintaa, jolla hankitaan tietoa miten ohjata ja kehittää palvelua. Tutkimusmenetelmää valittaessa on mietittävä, miten asiakastutkimuksella saatua tietoa voidaan hyödyntää. Asiakastieto on sekä määrällistä että laadullista. Tuulaniemen (2011, 143) mukaan kuitenkin on kuitenkin merkittävämpää laadullisilla tutkimusmenetelmillä saavutettu ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Hyvin suoritettu tutkimus mahdollistaa sellaisen palvelukonseptin toteuttamisen, josta käyttäjä on valmis maksamaan, ja jolla on tuotto-odotus palvelun tuottajalle.

3 Tuotteistus

Tuotteistamisella tarkoitetaan konkreettisesti tuotteen luomista. Tuote voi olla fyysinen, eli käsin kosketeltava, tai palvelun muodossa oleva. Tuotteistaminen käsittää vaiheet palvelutarjonnan määrittelystä, yksittäisen tuotteen toteutukseen ja sisältöön. Mielipiteeseeni yhtyy myös Kainlauri (2007, 57), jonka mukaan tuotteistamisella tarkoitetaan myös organisaation tai työyksikön tuottamien ja asiakkaan saamien palveluiden paketointia eli palvelujen tarkempaa määrittelyä. Prosessina tuotteistus on aikaa vievä ja pitkä, mutta jos yrityksen toiminnasta halutaan menestyvää, tuotteistusprosessi on tärkeä osa sitä. Hiltunen ym. (2007, 47) mukaan tuotteistamisella tarkoitetaan sitä, että tuote tai palvelu tehdään asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ostaa ja miellyttäväksi kuluttaa. Lähtökohtana on tuotteen vastaaminen kuluttajan tarpeisiin. Tuotteistuksen kehittäelyvaiheessa asiakas otetaan mukaan kokeilemaan palveluideaa, ennen kuin se lanseerataan markkinoille. Hiltunen ym. (2007, 47) on kirjoituksessaan myös sitä mieltä, että tuotteistamalla kuntoutus- terveys- ja hoivapalvelut on mahdollista turvata tasalaatuinen ja kustannustehokas tapa toimia eri tilanteissa. Tuotteistamalla palvelu, yritys pitää huolen siitä, etteivät tilanteet johda hallitsemattomaan kaaokseen.

Jaakkola, Orava & Varjonen (2007, 5) kirjoittaa tuotteistamisen idean parantavan yrityksen kilpailukykyä. Tuotteistaminen suoritetaan määrittelemällä ja vakioimalla palvelu systemaattisesti ja konkreettisesti. Tuotteistaminen tekee palvelusta konkreettisempaa ja tuo sille lisää arvoa. Asiakkaan näkökulmasta tuotteistaminen tekee palvelun arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa.

Tienpuu (2005, 9) kertoo tuotteistamisessa olevan kyse innovaatioprosessista, jonka haasteena on siirtää ideat ja osaaminen myytävien tuotekonseptien muotoon. Voidaankin ajatella tuotteistamisella pyrittävän osaamisen, teknologian tai idean siirtämisestä kaupalliseen muotoon. Tuotteistamisen ja tuotekehityksen ero on siinä, että uuden palvelutuotteen syntyminen on vain yksi osaprosessi tuotteistamisprosessia. Liiketoiminnan tulee olla kustannustehokasta. Tämä varmistetaan tuotteistamisen avulla. Palvelun tarjoajan tavoite on saada kohtamaan tarjooma ja asiakkaan tarve. (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2009, 23).

Kivistöä (2003, 8) ja Raudaskoskea (2012, 21) lainaten, tuotteistaminen on helpompi käsittää, kun määritellään sana tuote. Kivistön (2003, 8) ja Raudaskosken (2012, 21) mukaan tuote voidaan määritellä tuotannossa tehdyksi palveluksi tai tavaraksi, jonka avulla tyydytetään asiakkaan tarpeet joko välittömästi tai välillisesti. Tuote syntyy toimintayksikön toimintojen prosessien tuloksena. Tuotteen kuvaaminen selkeyttää kuluttajan ostotoimintaa ja vaikuttaa oleellisesti ostokäyttäytymiseen. Tuotteistamisella ja tuotteen kuvaamisella yritys puhuttelee haluamaansa ostajaryhmää omalla kielellä. Tästä samaa mieltä on myös Kainlauri (2007, 59) kirjoituksessaan tuotteen kuvaamisesta.

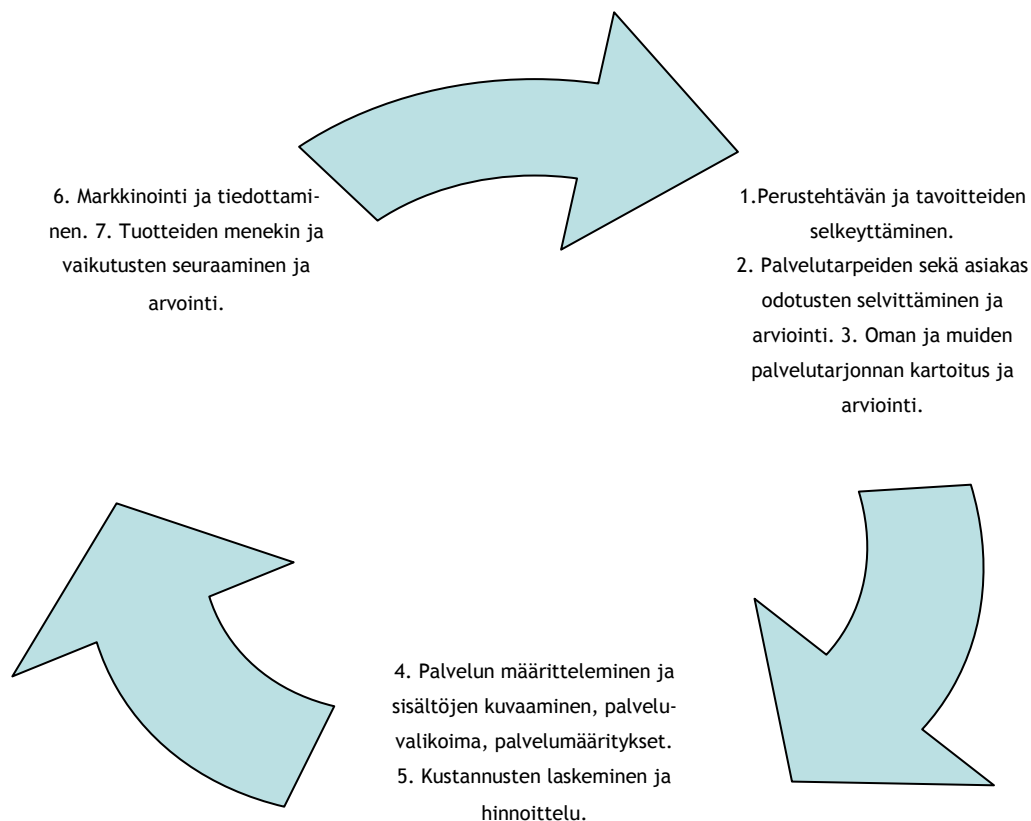
Palvelukokonaisuuden nimi	Palvelukokonaisuuden tulee olla kuvaava ja selkeä. Helpotajuinen nimi kertoo ilman selityksiä palveluista.
Asiakkaan rooli	Palvelukuvaus sisältää määritelmän asiakkaan roolista eli siitä, kenelle ja millaisiin tarpeisiin palvelu on kohdennettu.
Palvelun sisältö	Sisällön määrittelemine tarkoittaa paitsi palveluun liittyvien tehtävien ja toimenpiteiden kuvaamista myös sen selvittämistä millaiseen ammatilliseen tietoon ja taitoon palvelu tai palvelukokonaisuus perustuu. Vastuukysymysten selvittäminen on osa palvelun sisällöllistä määrittelyä. Lisäksi palvelu määritellään ajallisesti: Milloin palvelu alkaa ja milloin se päättyy? Mitä toimenpiteitä palvelun eri vaiheet sisältävät? Palvelun tuotteistamiselta odotetaan tavoitteiden määrittelyä eli näkemystä siitä mitä asiakas palvelulla saa.
Palvelun osuus palvelujenkokonaisuudesta	Yksittäinen palvelu voi olla osa laajempaa palvelujen kokonaisuutta tai erillinen vaihe moniammatillisessa palveluketjussa. Palvelukuvauksessa tuodaan tämä esille.
Palvelujen raportointi ja arviointi, laatu	Asiakkuuteen liittyvät kirjaamiskäytännöt ovat osapalveluprosessia. Erilaiset asiakastietojärjestelmät ja palvelu-, hoito-, kuntoutus- tai hoivasuunnitelmat ovat yleisesti käytettyjä raportointi menetelmiä. Palvelun raportointi ja arviointi ovat palvelun kehittämisen työvälineitä.
Palvelun tavoite	Tuotekuvauksessa selvitetään palvelun tavoitteet. Ne kuvataan asiakkaalle koituvina hyötyinä. Lisäksi voidaan sel-

	vittää, mitä tavoitteita toiminnalla on esimerkiksi asiakkaan lähiyhteisölle, yhteiskunnalle ja esimerkiksi ammatin alan kehityksen kannalta.
Palvelun imago	Yrityksen palvelukuvaus on osa yrityksen imagoviestintää. Tuotekuvauksessa kerrotaan, kuinka yritys profiloituu palvelujen markkinoilla suhteessa muihin palvelun tarjoajiin. Palvelu voi olla esimerkiksi joustavaa, kodinomaista tai ympärivuorokautista tai se voi tarjota jotain erityisryhmille.
Hinta	Palvelumäärittelyä varten selvitetään, paljonko palvelun tuottamiseen tarvitaan henkilötyöaikaa, tiloja ja varusteita. Näin saadaan arvioitua tuotantokustannukset, joiden perusteella palvelu hinnoitetaan. Hintatieto on olennainen osa palvelu- ja tuotekuvausta.

Kuvio 3: Mitä palvelun kuvaus kertoo? (Holma 2006, 26)

Tuotteistamisen idea on parantaa yrityksen kilpailukykyä. Tuotteistaminen suoritetaan määrittelemällä ja vakioimalla palvelu systemaattisesti ja konkreettisesti. Tuotteistaminen tekee palvelusta konkreettisempaa ja tuo sille lisäarvoa. Asiakkaan näkökulmasta tuotteistaminen tekee palvelun arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 5) Tienpää(2005, 9) kertoo tuotteistamisessa olevan kyse innovaatioprosessista, jonka haasteena on siirtää ideat ja osaaminen myytävien tuotekonseptien muotoon. Voidaankin ajatella tuotteistamisella pyrittävän osaamisen, teknologian tai idean siirtämisestä kaupalliseen muotoon. Tuotteistamisen ja tuotekehityksen ero on siinä, että uuden palvelutuotteen syntyminen on vain yksi osaprosessi tuotteistamisprosessia. Liiketoiminnan tulee olla kustannustehokasta. Tämä varmistetaan tuotteistamisen avulla. Palvelun tarjoajan tavoite on saada kohtamaan tarjooma ja asiakkaan tarve. (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2009, 23)

Tuotekuvaus omaa Sipilän (1999, 74) kirjoituksen mukaan tietyt perusideat, joilla siirrytään tuotesuunnitteluun. Tuotekuvauksella tulee olla tietynlainen rakenne, jolla edetään. Tuotekuvauksesta tulee löytyä tuotteen nimi ja sen yleiskuvaus. On selvítettävä, mihin tarpeeseen tuote tulee, mikä on sen käyttötarkoitus ja miten asiakas siitä hyötyy. Tässä kohtaa mietitään myös kyseisen tuotteen parhaat myyntiargumentit. Tuotteistusprosessin vaiheita voidaan havainnollistaa alhaalla olevalla kaaviolla:



Kuvio 4: Tuotteistusprosessin vaiheet (Holma 2006, 25)

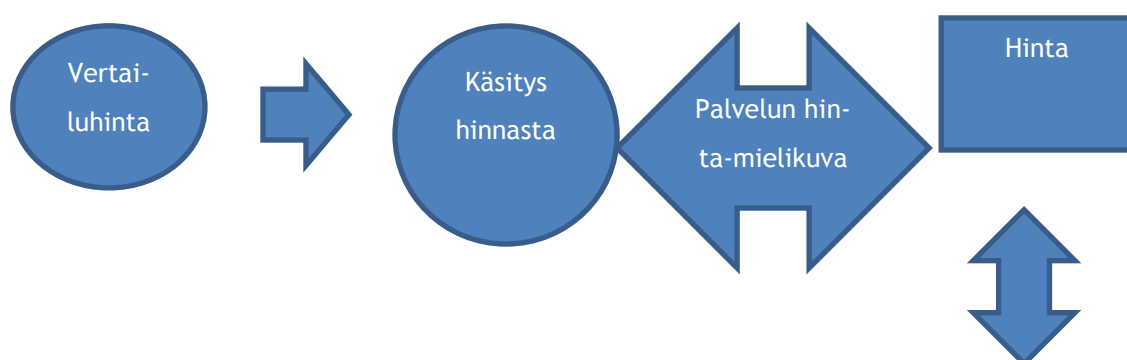
Tuotteen markkinapotentiaali on tärkeä. Tuotteen euroarvoinen määrä on hyvä miettiä, millaisiin rahallisiin tuloksiin halutaan tuotteen avulla päästä. Tuotteen kilpailijat tulee kartoittaa ja se, mikä asema muilla kilpailijoilla on markkinoilla. Tuotetta tulee verrata yrityksen strategiaan ja arvioida sopiiko se tuotevalikoimaan. Tuotteen perustuotekuvaus voidaan laatia siten, että siinä näkyy myös asiakas ja muiden toimittajien osuus. Tuotteesta suunnitellaan tarvittaessa eri versiot, joista tehdään asiakaskohtaisia versioita.

Rakenne etenee Sipilän (1999, 77) mukaan tuotteen konkretisoinnista referenssiin, ja tuotteen hinnoittelujärjestelmään, jolloin mietitään tuotteen oikea hinta. Tuotteen toimitusaika, vastuhenkilöt ja tuotekehityksen jatkotoimet mietitään loppuun saakka, jotta toteutussuunnitelma säilyy. Lopuksi mietitään vaikutuksia toimintoprosesseihin, mitä tuotteen tuotanto edellyttää.

3.1.1 Hinnoittelu, oikea hinta ja hintamielikuva

Sipilä (2003, 30) lainaa kirjoituksessaan ammattimyyjien lausetta: hinta on oikea silloin, kun kauppa syntyy. Asiaa tulee kuitenkin tarkastella monipuolisemmin. Sipilä (2003, 30) muistuttaa kirjoituksessaan monopoliasemassa olevista yrityksistä. Tällöin asiakas maksaa pyydetyn hinnan, halusi tai ei. Kirjoittajan mukaan monopoliasemassa ovat edelleen esimerkiksi sähköyhtiöt. Yleisesti voidaan ajatella, että yhteiskunta pyrkii asettamaan kilpailuhinnoille pelisäännöt, jolloin yrityksille luodaan samanlaiset edellytykset selvitä kilpailussa (Sipilä 2003, 32).

Mikäli yrityksen kauppa ei käy eikä tavara myy, ollaan joko väärillä markkinoilla, tai tuote tai hinta on väärä. On myös yhdyttävä Sipilän (2003, 32) mielipiteeseen siitä, että mikäli kaikki tarjoukset menevät lävitse ja kukaan ei valita hinnoista, on hinta todennäköisesti väärä. Jos asiakas taas kokoajan valittaa hinnoista mutta ostaa palvelun vaikka vaihtoehtojakin olisi tarjolla, on tällöin palvelun hinta todennäköisesti oikea. Sipilä (2003, 32) antaa määritelmän ”oikealle” hinnalle näin: ”oikea hinta on terveessä markkinakilpailussa muodostunut hinta, jolla kaupat tehdään. Sellaisissa julkisissa palveluissa, joissa ei ole kilpailutaloudellista vertailukohtaa, toiminnallisen tarkoituksenmukaisuuden ja kilpailukykyisen kustannustehokkuuden huomioiva hinta on oikea” (Sipilä 2003, 32). Olen samaa mieltä Sipilän (2003, 32) kanssa siitä, että kaikilla palveluilla on hinta. Hinnasta keskusteltaessa voidaan käyttää sanoja kallis, edullinen tai halpa. Avatakseni ajatelmaani, tarkoitan sanalla halpa yleensä alhaista hintaa ja kalliilla korkeaa hintaa. Ostaja määrittää itse palvelun arvoasteikon, joka riippuu hänen varallisuudestaan ja asettamistaan mahdollisista vertauskohteista. Myös jokaisen palvelun ostajan oma näkemys vaikuttaa palvelun arvoon, joka on toisen mielestä halpaa, voi olla toisen mielestä kallista, vaikka molemman ostajan varallisuus on sama. Hintamielikuva on palvelun ostajan mielessä olevan vertailuhinnan ja arvioitavan palvelun hinnan välinen ero (Sipilä 2003, 36).



Kuvio 5: Hintamielikuvan muodostus (Sipilä 2003, 37)

Asiakkaan vertailuhinnan muodostumisperusteet havainnollistetaan yllä olevassa kuviossa 5. Sipilän (2003, 37) mukaan hintamielikuva muodostuu osaksi asiakkaan aikaisemmista kokemuksista ko. palvelusta tai samantyyppisestä palvelusta. Siihen vaikuttavat myös toisten mielipiteet ja suositukset, palvelutyöhön kuluva aika, sekä yrityksen yleinen maine.

3.1.2 Palvelujen hinnoittelun pääperusteet ja hinnoittelustrategia

Palveluiden hinnoittelu voidaan jakaa kolmeen alueeseen:

1. Kustannusperusteinen hinnoittelu.
2. Markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu.
3. Omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelun perustana.

Kaikki nämä vaikuttavat hinnan määräytymiseen, kukin omalla tavallaan. Kustannusperusteisen hinnoittelun perusteena ovat palvelun tuotantokustannukset, johon lisätään yrityksen kate- tai voittotavoite.

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa hinta perustuu Sipilän (2003, 58) mukaan tuotteen markkinahintaan joka muodostuu kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksena. Palvelun hintaan vaikuttavat erilaiset lait ja asetukset ja viranomais määräykset, sekä verotus. Sipilä (2003, 59) kertoo palvelun hinnan alarajan muodostuvan palvelun tuotantokustannuksista, kun taas palvelun hinnan yläraja muodostuu markkinoista ja kysynnästä. Markkinahinnan määrittely ei ole yksinkertainen. Voi olla, että julkisesti ilmoitetut hinnat eivät ole palvelun todellisia hintoja, millä kauppa käydään, vaan joillakin aloilla alennusten antaminen voi olla kaupankäynnin käytäntö. (Sipilä 2003, 59.)

Sipilä (2003, 59) kirjoittaa parhaan määritelmän markkinahinnalle olevan samansuuntaisten tai toisiaan täysin korvaavien palvelujen toteuttama keskihinta.

Kotler (1994) kertoo hinnoittelusta 4Pmallin kautta, joka on muunnettu 4Cmallista. Nämä 4C:tä kertovat seuraavaa:

1. palvelun arvo, Customer value
2. kustannukset, Cost to the customer
3. saatavuus, Convenience
4. viestintä ja vuorovaikutus, Communication

Hinnoittelutekniikoilla voidaan vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ja edistää ostopäätöksen syntymistä. Tämän vuoksi hinnan oikea viestiminen on tärkeää. Tästä on samaa mieltä myös Mäntyneva (2002, 105). Hänen mukaansa hinta voidaan ilmoittaa joko väljästi tai tiiviisti. Koska hinnoittelun vaihtoehtojen määrä on suuri, keskitymme Mäntynevan (2002, 105) ja Sipilän (2003, 58) mukaan useimmin käytettyihin menetelmiin.

3.1.3 Yrityksen omat tavoitteet hinnoittelun perustana

Se, mitä yritys haluaa ja mikä on sen päämäärä, on lähtökohta palvelun hinnoittelulle. Tutkitavana olevan yrityksen hintataso on ollut vuodesta 2009 samana, eikä sitä ole ollut tarvetta muuttaa. Yritys ei ole lähtenyt kilpailemaan hinnoilla muiden paikkakunnalla olevien salien kanssa, sillä sen toiminta eroaa muista saleista oleellisesti. Tutkittava sali toimii paikkakunnalla ainoana ns. kylmäsalina, joka ei vaadi henkilökunnan paikallaoloa koko ajan, kuten vastaavasti muilla saleilla. Yrityksen henkilökunta on paikalla vain 3 kertaa viikossa ja erikseen sovitulla tapaamisajoilla. Yritys tarjoaa ainoastaan kuntosalipalveluita sekä oheispalveluiden myyntiä. Palvelukonseptin kehittyessä hintoja luotiin uusille oheispalveluiden tuotteille, mutta kuntosalipalveluiden myyntihinta pysyi samana. Uusien tuotteiden hinnoittelun tavoite oli lisätä tuottoa. Sipilä (2003, 65) kertoo muutamista hinnoitteluun liittyvästä päätöksistä. Ne ovat: 1. Kun määritellään yrityksen tai liiketoiminnon hinnoittelustrategiaa ja hinnoittelupolitiikkaa. 2. Kun kehitetään uutta palvelukonseptia ja määritellään sille perushintaa ja hintaa jolla tullaan markkinoille. 3. Kun asiakkaiden kanssa käydään neuvotteluja ja sovitaan maksettavasta hinnasta. 4. Kun markkina- ja kilpailutilanteen johdosta muutetaan hinnoittelustrategiaa tai yksittäisen palvelun hinnoittelua. On hyvä muistaa, että hinnoittelu on prosessi, joka vaikuttaa organisaation kaikilla tasoilla. Sipilä (2003, 65) kertoo, että lähtökohdat palvelujen hinnoitteluun ovat markkinat, kilpailutilanne, asiakaskunta, yrityksen päämäärä ja sen taloudelliset ja henkiset resurssit.

Hinnoittelustrategia koostuu Sipilän (2003, 71) kaavion mukaan seuraavista asioista:



Kuva 6: Palvelun hinnoittelustrategian pääkomponentit (Sipilä 2003, 71)

Hinnoittelustrategian nimikkeet kostuvat viidestä eri näkökulmasta. Nämä ovat hinnoittelun lähtökohta, hinnoittelun tavoite, perushintatason valinta, hinnoittelumenetelmien valinta ja periaatteet, joita voidaan soveltaa hintakilpailutilanteessa. Sipilä muistuttaa, että yritykselle valittu linja hinnoittelustrategiassa vaikuttaa yrityksen markkina-asemaan ja vaikuttaa hänen mukaansa myös suoraan yrityksen kannattavuuteen (Sipilä 2003, 76). On hyvä muistaa, että hinnoittelu on osaamista, jota voi opiskella itsenäisesti oman yritystoiminnan perusteella sekä tutustumalla muiden yritysten hinnoittelumalleihin. Hinnoittelusta löytyy myös paljon kirjallisuutta, tutkimuksia ja tilastoja. Oma kokemus ja tuntuma auttavat oman alan palvelun hinnoittelussa ja systemaattisessa kehityksessä. Sipilän (2003, 79) kuvan mukainen hinnoittelutesti yritykselle auttaa yritystä hinnoittelun systemaattisessa kehityksessä.

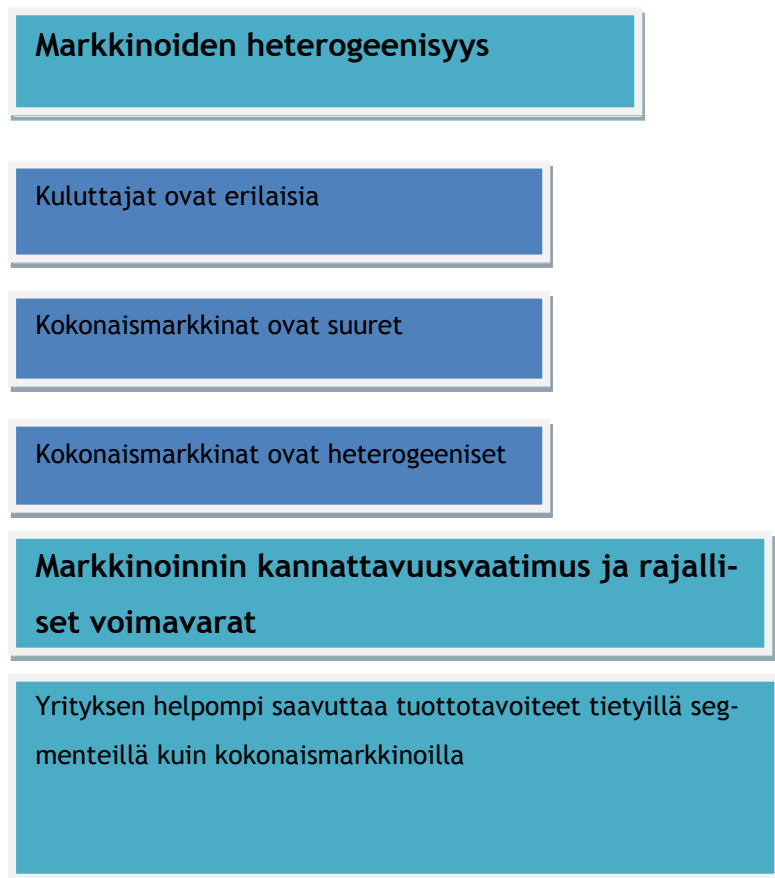
3.1.4 Asiakkuuksien kannattava hinnoittelu

Asiakaspriorisointi on tärkeää palvelun kohderyhmää valittaessa. Sipilä (2003, 293) kirjoittaa tarkasta suunnitelmallisuudesta, jota tehdään kun kohderyhmän sisällä priorisoidaan asiakkaat ja suunnitellaan heille sopivat palvelu-, hinnoittelu- ja toimintamallit. Asiakkaat voidaan jakaa Sipilän (2003, 293) mukaan tiettyihin ryhmiin, kuten suuret ja potentiaaliset asiakkaat, joilla on imagoarvoa ja joilla tavoitellaan suurempaa asiakasmarkkinaosuutta ja parempaa kokonaiskannattavuutta sekä kerta asiakkaat ja uskolliset maksukykyiset kanta-asiakkaat. Suurille asiakkaille rakennetaan siis palvelumalleja, jotka tavoittelevat suurempaa asiakasmarkkinaosuutta. Kanta-asiakkailla taas on omat etunsa. Kanta-asiakaseduista johtuen kateprosentit ovat asiallisia ja markkinointikustannukset ovat kohtuulliset. Oman ryhmänsä muodostavat Sipilän (2003, 295) mukaan myös pienasiakkaat, joissa yhdistyy pieni volyymi suureen palvelutyöhön. Hinnoittelussa on hyvä huomioida, että listahintojen, minimiostosten, minimihintojen ja maksutapojen muutoksilla voidaan vähentää tappiota ja parantaa kannattavuutta. (Sipilä 2003, 294.)

3.1.5 Markkinointi ja tuotekehitys sekä segmentointi

Mikäli et pysty myymään omalle henkilökunnallesi, et pysty myymään muillekaan. Sisäistä markkinointia voidaan pitää tietynlaisena johtamistyylinä, jossa jokainen työntekijä saadaan tekemään niitä tehtäviä, joita heille on uskottu. Työntekijän tulee arvostaa työtään ja olla motivoitunut, jotta tulosta saadaan aikaan. Sisäisen markkinoinnin tarkoitus on palkata yritykseen työntekijöitä, joista on selkeä hyöty yritykselle eli hyviä työntekijöitä. Toinen tärkeä päämäärä on säilyttää hyvät työntekijät työyhteisössä. Kolmantena päämääränä voidaan pitää kykyä toimia asiakkaan parhaaksi ja saada työntekijä palvelemaan asiakkaita hyvin. Neljäs päämäärä on saada työntekijät markkinoimaan kaikkia yrityksen palveluita ja tuotteita. (Lahinen & Isoviita 1998, 92)

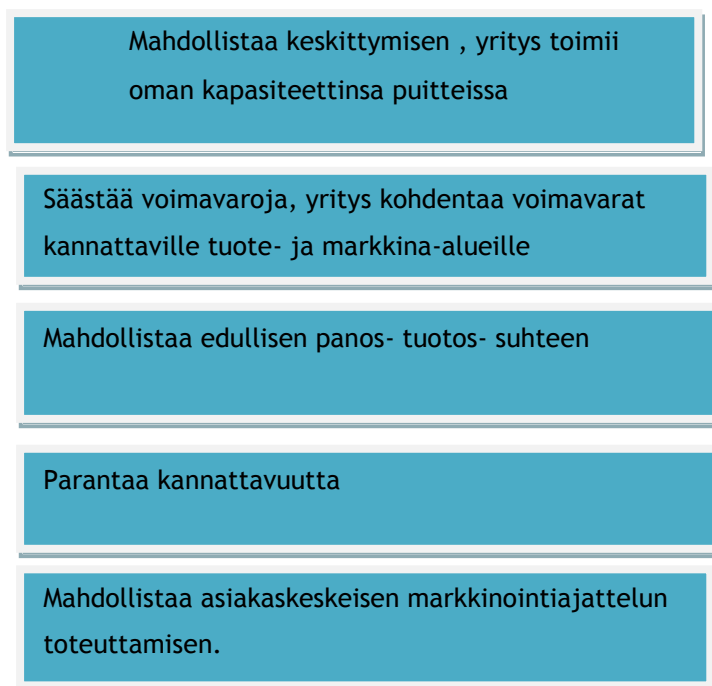
Lampikoski, Suvanto ja Vahvaselkä (1998, 113) kirjoittavat kohdemarkkinoinnin tarkoittavan toimintoja, joilla arvioidaan ja valitaan segmentit. Valituille segmenteille suunnitellaan ja toteutetaan markkinointiohjelmat. Syitä, jonka vuoksi segmentoidaan sekä onnistutaan siinä ovat Lampikoski, Suvanto (1998, 113) ym. Alla olevan kaavion mukaan seuraavat:



Kuva 7: Segmentoinnin syyt mukaillen (Lampikoski & Suvanto 1998, 113)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 52) kirjoittavat segmentoinnin auttavan yritystä suunnittelemaan ja toteuttamaan liiketoimintaansa vastaamaan paremmin erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin. Kirjoittajien mukaan pääperiaate segmentoinnissa on auttaa yritystä kohdistamaan voimavansa oikeaan ostovoimaan eli asiakkaisiin. Segmentoinnissa yhdistetään sisäinen ja ulkoinen näkökulma. Segmentointiperusteita valittaessa tulee tunnistaa asiakastarpeet, oma toiminta, markkinointi, kilpailijat ja muut yrityksen määrittämät tekijät.

Segmentoinnin onnistuessa:



Kuva 8: Segmentoinnin onnistuminen mukaillen (Lampikoski & Suvanto 1998, 113)

Ala-Mutka ja Talvela (2004,54-55) sanovat segmentointiprosessin olevan vaativa, aikaa ja resursseja vievä prosessitoiminto. Prosessissa yrityksen avainhenkilöt käyvät läpi asiakaskannattavuutta,- uskollisuutta, asiakkuuksien elinkaarta sekä asiakkaan arvostuksia. Ala- Mutkan ja Talvelan (2004, 70) mukaan segmentoinnilla yksinkertaistetaan asiakkaiden erilaisuutta sekä tuodaan korostetusti tärkeät asiat esille. Segmentoinnin tulee peilata yrityksen strategisia tavoitteita ja segmentointiperusteista on tultava ilmi miten kukin segmentti tuo kilpailuetua ja edistää tavoitteiden saavuttamista. Ala- Mutka ja Talvela (2004, 70-72) kiteyttävät segmentointiperusteisiin kuuluvan seuraavat asiat: strateginen merkitys, saavutettavuus, oleellisuus, selityskyky, saatavuus.

3.1.6 Markkinointiviestintä ja mainonta

Markkinointiviestinnän tärkein tavoite on lisätä tietyn kohderyhmän tietoisuutta yrityksestä ja sen palveluista. Tarkoitus on myös vahvistaa yrityksen sanomaa ja toimintaa kohderyhmässä. Markkinointiviestinnän ensisijainen tavoite on Mäntynevan (2002, 123) mukaan vaikuttaa asiakkaan myönteisen ostopäätöksen syntymiseen. Mäntynevaa (2002, 123) mukaillen, markkinointiviestinnän ehkä yleisin käytetty malli on AIDA.

A = attention = asiakkaan huomio ja tietoisuus yrityksestä

I = interest = asiakkaan kiinnostuksen herääminen

D = desire = ostohalun syntyminen

A = action = varsinainen osto

Mainonnan tavoitteena on yrityksen ja sen tuotteiden tunnettuuden lisääminen, tietyn mielikuvan rakentuminen, sekä myynnin syntyminen ja kasvaminen. Mainonta on tietylle kohdejoukolle suunnattua massaviestintää. (Mäntyneva 2002, 127).

Mäntyneva muistuttaa (2002, 126) että ostopäätöksen aikaansaamiseksi mainonnan on puhuttava asiakasta henkilökohtaisesti, mikäli halutaan saada suoraa myyntiä. Painotettaessa yrityksen ja sen tuotteiden tunnettuuteen ja siihen syntyvään mielikuvaan, on sen sijaan tärkeää välittää viesti halutulle kohderyhmälle mahdollisimman kattavasti.

Mainonnan budjetointi, on jokaisen yrityksen omassa halussa. Mäntyneva (2002, 127) sanoo mainosbudjetin suuruuteen ja siten mainontaan panostettaviin resursseihin vaikuttavan:

- kohderyhmä, joka mainonnalla halutaan tavoittaa
- kilpailutilanne markkinoilla
- mainostettavan tuotteen vaihe elinkaarellaan
- tuotteen ominaisuudet suhteessa kilpaileviin tuotteisiin
- yrityksen taloudelliset resurssit
- valittu markkinointikanava
- tuotteen hinta ja tavoiteltu imago

(Mäntyneva 2002, 127).

4 Laadullinen ja määrällinen tutkimus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään Tuulaniemen (2011, 143) mukaan ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ymmärrystä omasta työstä ja sen merkityksen selvittämistä. Tarkoitus on ymmärtää syvällisemmin omaa työskentelyä ja syventää omia käsityksiä tutkittavasta asiasta. Tutkittavien henkilöiden mielipiteille ja ajatuksille tulee antaa tilaa, ja heidän kokemuksiinsa on hyvä perehtyä syvällisesti. (Tuulaniemi 2011, 143.)

Tuulaniemeä (2011, 123) mukaillen määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa käytetään täsmällisiä ja laskennallisia, tilastollisia menetelmiä. Tässä tutkimuksessa tutkija pyrkii keräämään itselleen empiiristä havaintoaineistoa. Aineistoa tarkastelema-

la, pyrkii tutkija ymmärtämään jotakin yhteiskunnallista ilmiötä. Tämä tutkimusmenetelmä sopii suuria ihmisryhmiä kartoittaviin tutkimuksiin. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään usein tilastollisia malleja.

4.1 Esitutkimus asiakastutkimushypoteesien pohjana

Tutkimusta suorittaessa, tausta-aineiston tutkiminen on tärkeää, jotta asiakasymmärrystä voidaan kasvattaa. Yrityksellä voi olla olemassa tutkimusdataa jo valmiiksi. Se on saatu esimerkiksi asiakastytyväisyyssmittauksilla ja markkinatutkimuksilla. Kaikki mahdollinen asiakaiden taustatieto on käytävä läpi, jotta palveluiden suunnittelu ja kehitys olisi kehittävä. Tuulaniemen mukaan yrityksen hiljainen tieto on arvokkaampaa, kuin määrällinen tieto. Hiljaisen tiedon keruu voi tapahtua haastatteluilla ja kyselyillä sekä erilaisilla työpajoilla. ”Koska palvelun keskiössä on ihminen- sekä asiakas eli käyttäjä että palvelun tuottava henkilöstö- on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää myös palvelun tuottavan henkilön tarpeet ja odotukset palvelun suhteen” (Tuulaniemi 2011, 145). Tausta-aineiston tieto yhdistettynä hiljaiseen tietoon antaa tutkimushypoteeseja, joita asiakastutkimuksessa lähdetään testaamaan. Hypoteesi pyritään osoittamaan joko oikeaksi tai vääräksi. Tämä esitutkimuksesta saatu tieto on lähtökohta asiakastutkimukselle.

4.2 Tutkimus

Teemahaastattelun kantavina teemoina olivat yrityksen asiakaspalvelu, tuotteet ja lisäpalveluiden tarpeellisuus, sekä yrityksen yleinen ilmapiiri, ja näiden myötä yrityksen palveluiden kehittäminen. Kysymykset oli laadittu siten, että niihin oli helppo vastata ja ne olivat selkeät. Vastaukset vaativat perusteluja, eli niihin ei voinut vastata kyllä tai ei. Kysymykset jaoteltiin kolmeen eri teemaan. Ensimmäinen osio selvitti asiakaspalvelun laatua ja tarvetta. Toisessa osiossa selvitettiin yrityksen yleistä ilmapiiriä ja viihtyvyyttä, ja kolmannessa uusien palvelujen ja tuotteiden tarpeellisuutta.

Haastateltujen asiakkaiden ikäjakauma oli 18- 59 vuotta. Naisia oli 17, ja miehiä 13. Yhteensä heitä oli 30 henkilöä.

Tutkimusmenetelmänä käytimme teemahaastattelua yrityksen asiakkaille. Eskolan ja Vastamäen (2007, 25) mukaan teemahaastattelun idea on yksinkertainen. Haastateltavalta kysytään sitä, mitä hän tietyistä asioista ajattelee. Puhutaan siis tutkijan tekemästä aloitteesta ja tutkijan ehdoilla tapahtuvasta keskustelusta. Tapahtuu siis vuorovaikutussuhde tutkijan ja tutkittavan kanssa. Teemahaastattelussa haastateltava saa tuoda esille omia mielipiteitään ja kokemuksiaan. Haastattelun teema-alueet on ennalta mietitty ja tutkijan tehtävä on varmis-

taa niiden läpikäyminen haastattelun aikana. Teemahaastattelun tyyppejä ovat mm. avoin haastattelu, ryhmähaastattelu ja puhelinhaastattelu.

"Palvelumuotoilussa prototypoinnilla tarkoitetaan nopean mallin rakentamista suunnittelun ja kehittämisen avuksi" (Tuulaniemi 2011, 194). Prototypoinnista puhuttaessa sillä tarkoitetaan palvelun testausta. Sillä testataan, toimivatko kehitetyt palvelut tavalla, kuten oli ajateltu. Tarkoitus on saada lisää ymmärrystä kehitetystä palvelutuotteesta eli saada esille ne asiat, jotka toimivat ja eivät toimi. Prototypointilla voidaan minimoida epäonnistumisen riskejä.

Tuulaniemi (2011, 194) muistuttaa, että prototypointi on olennainen osa palvelumuotoilua, ja että sitä voidaan tehdä palvelukehityksen kaikissa vaiheissa. Tätä palveluntestaus menetelmää käytetään kuvailemaan ja testaamaan palveluun liittyviä elementtejä ja konsepteja asiakkailla ja palveluntuottajilla. Palveluiden prototypoinnilla voidaan Tuulaniemen (2011, 195) mukaan testata, toimiiko palvelu halutulla tavalla ja onko se asiakkaan näkökulmasta kiinnostava ja haluttava. Lisäksi tulee selvittää, onko tarjottava palvelua helppo käyttää ja sopiiko palvelu strategiansa puolesta yritykselle. Palvelun on oltava palveluntarjoajan näkökulmasta myös taloudellisesti ja logistisesti elinkelpoinen

4.3 Tutkimusprosessi

Jyväskylän yliopiston luennolla kerrottiin tutkimusprosessilla tarkoitettavan tutkimusta, joka on luova ja vaihteittain etenevä prosessi. Prosessin voidaan ajatella noudattavan etenemistapaa, jossa tutkimusaiheeseen perehtymisestä edetään välivaiheiden kautta tutkimuksen raportointiin. Prosessin eri osat toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Prosessin seuraava osa-alue voi vaikuttaa edelliseen täsmäntävästi tai muuttaa sitä. Prosessi on kuitenkin jatkuvasti etenevä. (Tuulaniemi 2011, 140).

Tutkimus alkaa luonnollisesti aihevalinnalla ja siihen perehtymisellä. Perehtymiseen voidaan käyttää apuna aikaisempia tutkimuksia. Aiheesta tehdään kirjallinen toteutussuunnitelma. Tutkimussuunnitelmaa tehtäessä on ensimmäisessä vaiheessa otettava huomioon tutkimuksen lähtökohdat ja toteuttaminen sekä raportointi. Hyvin tehty suunnitelma ohjaa työn etenemistä ja prosessin avulla työ voi tarkentua, tai siihen voi tulla uusia näkökulmia. Tutkimusta toteuttaessa suunniteltu aineisto ja sen analyysi tuodaan käytäntöön ja sen perusteella tehdään johtopäätökset.

Tutkimukseen liittyvät tiedot ja kaikki toimet raportoidaan kirjalliseen muotoon. Raportin kuuluu noudattaa tieteellisen kirjoittamisen periaatteita. tarkoitus on tutkimuksen kulun selvittäminen ja siitä saatujen tulosten argumentointi.

Tutkimusmenetelmän vaiheisiin kuuluu erilaisia eettisiä näkökulmia. Tutkimusetiikalla voidaan ajatella tarkoittavan yhteisöllisesti hyväksytyjen tapojen noudattamista työn toteuttamisessa ja sen raportoisissa.

Tutkimushaastattelut aloitettiin maaliskuussa ja päätettiin heinäkuussa 2013. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluin. Haastatteluun osallistui 30 henkilöä. Kohderyhmänä toimivat yrityksen asiakkaat, jotka koostuivat yrityksen vakituisista asiakkaista. Yhtä haastateltavaa kohden kysyttiin 11 kysymystä, jotka oli jaoteltu eri teemoihin. Teemahaastattelu valittiin tutkimustavaksi sen perusteella, että kysymyksiin ei voinut vasta kyllä tai ei. Haastateltavan tuli perustella vastauksensa jolloin kysymyksiin saatiin kattavampia vastauksia. Haastattelut suoritettiin yrityksen tiloissa paikalla oleville asiakkaille satunnaisin ajoin.

Haastattelu on keino saada tietoa asiakkaiden ajatuksista ja mielipiteistä. Sillä selvitetään asiakkaiden kokemukset ja mielipiteet palveluiden käytöstä. Haastattelun avulla palveluiden tuottaja pyrkii ymmärtämään asiakastaan paremmin. Haastattelun tietoa hyödynnetään palveluiden suunnittelussa. Tuulaniemi (2011, 147) kertoo haastattelun olevan tyypillinen etnografian havainnointikeino.

Etnografinen tutkimus on tutkimusstrategia, jonka tavoitteena on kuvata ja selittää ihmisten toimintaa. Se on havaintojen perusteella kerättyä informaatiota, joka perustuu aina tutkijan havaintoihin ja omiin henkilökohtaisiin tulkintoihin. Jyväskylän yliopiston (koppa.jyu.fi) tutkimuksen mukaan havainnoiminen tapahtuu yleensä fyysisenä läsnäolona ihmisten ympäristössä ja konkreettisissa vuorovaikutussuhteissa tutkittavien ihmisten kanssa. "Haastattelija on kiinnostunut haastateltavan elämästä ja toiminnasta ja esittää täsmällisiä kysymyksiä ymmärtääkseen paremmin, mitä asiakas tekee ja miksi" (Tuulaniemi 2011, 14). Haastattelijan tulee huomioida oma käyttäytymisensä, jotta haastattelusta tulee mahdollisimman aito. Haastattelijan tulee käyttäytyä tilanteeseen sopivalla tavalla, ympäristö huomioiden, jotta hän ei käyttäytymisellään muuttaisi havainnointitilannetta epäaidoksi. Tuulaniemi (2011, 147) muistuttaa, että on oltava tarkkana, mitä apuvälineitä missäkin haastattelutilanteessa käytetään. Näkyvät muistiinpanot ja nauhuri voivat häiritä tilannetta ja vaikuttaa lopputulokseen. On tärkeää pyrkiä luonnolliseen vuorovaikutukseen, jotta haastateltavan todelliset tarpeet, motivaatio ja mahdolliset ongelmat saadaan esiin.

Haastattelu voidaan tehdä strukturoituna, jolloin se on etukäteen suunniteltu tai avoimena haastatteluna. Avoin haastattelu voi tapahtua missä tahansa, asiakkaan arjessa tai erikseen varatuissa tiloissa. On hyvä muistaa, että haastatteluun voidaan tehdä halutessa tarkennuksia esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostilla, joka sisältää haastatteluun tarkentavia kysymyksiä.

4.3.1 Haastattelurunko

Haastattelurunko suunniteltiin tutkimustarpeiden mukaisesti. Tutkittava yritys on toiminut aikaisemmin eri yrittäjillä, joten tutkimuksessa haluttiin selvittää asiakastyytyväisyys, sekä uusien palveluiden tarve ja tyytyväisyys nykyiseen palveluun.

Rope ja Pöllänen (1998, 5) kirjoittaa asiakastyytyväisyydestä, joka heidän mukaansa lähtee liikkeelle asiakastyytyväisyyden selvittämisellä. Samalla yrityksen tulee analysoida sen menestymisen mahdollisuudet nykyhetkestä tulevaisuuteen. Voidaankin ajatella, että vaikka yrityksen taloudellinen tilanne olisi kuinka hyvä tahansa, ei menestystä voi odottaa, mikäli asiakastyytyväisyys ei ole vähintään hyvällä tasolla.

1. Asiakaspalvelu

- Millaisena koette nykyisen asiakaspalvelun?
- Millaisia muutoksia kaipaisitte asiakaspalveluun?
- Millaisiksi koette asiakaspalvelun aukioloajat?

2. Kuntosali

- Millaisena pidätte kuntosalin yleistä ilmapiiriä?
- Millaisena koette kuntosalin laitteiden ja vapaiden painojen riittävyyden?
- Millaisia parannusehdotuksia teillä olisi kuntosalin toimintaan?

3. Tuotteet

- Millaisia lisäpalveluja haluaisitte kuntosalille?
- Mitä mieltä olette painonhallintaryhmän tarpeellisuudesta?
- Mitä mieltä olette lisäravinteiden myynnistä kuntosalin yhteydessä?
- Miten tarpeelliseksi koette lisäravinteiden käytön ohjeistuksen?
- Mikä on mielipiteenne kuntosalitekstiilien myynnistä kuntosalilla?
- Mikä on mielestänne hyvä hinta kuntosalikortille?

4.3.2 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastatteluun vastasi joukko yrityksen omia asiakkaita, joista kaikki olivat palvelun pitkäaikaisia käyttäjiä. Osa vastaajista oli aktiivikävijöitä, osa satunnaisia kävijöitä. Vastaajista kaikki olivat ostaneet kuntosalikortin aikavälillä 2009 -2012. Haastattelut päätettiin lopettaa 30 henkilöhaastattelun jälkeen, sillä vastaukset alkoivat toistaa itseään. Yrityksessä ei ole

aikaisemmin tehty vastaavaa tutkimusta, eivätkä vastaajat ole aikaisemmin osallistuneet vastaavaan tutkimukseen. Tutkimustulosten perusteella yritys lähti kehittämään palvelun tarjontaa ja vastaamaan asiakkaiden odotuksiin. Yrityksessä aloitettiin lisäravinne- ja urheilutekstiilimyynti. Lisäravinteiden ostajille aloitettiin myös käyttöopastusohjeistus myynnin yhteydessä.

1. Millaisena koette nykyisen asiakaspalvelun?

Kyselyyn vastasi 30 henkilöä, joista kaikki kokivat asiakaspalvelun olevan yksipuolisesti hyvää. He pitivät sitä asiantuntevana ja palveluna, jota on aina saatavilla. Tutkimuksessa ilmeni myös asiakkaiden tyytyväisyys siihen, että henkilökunnan saa kiinni 7 päivää viikossa. Tämä mahdollisti palvelun viikonpäivästä riippumatta. Asiakkaat olivat myös tyytyväisiä siihen, että kuntosalikortin saa aktiiviseksi myös puhelimitse, eikä se vaatinut asiakkaalta fyysistä käyntiä kuntosalilla. Vastaajien mielestä salille oli aina mukava tulla. He pitivät myös siitä, että salilla kuntoili kaikenlaisia harrastajia ja joukosta löytyi myös kilpailevia urheilijoita. 20 vastaajaa kertoi myös pitävänsä siitä, että salilla treenaava porukka osallistuu aktiivisesti fitness- ja kehonrakennustapahtumiin. Vastaajien mukaan alalla esillä olo lisäsi salin yhteishenkeä.

2. Millaisia muutoksia kaipaisitte asiakaspalveluun?

16 vastaajista ei kaivannut muutosta nykyiseen asiakaspalveluun, koska kokivat olevansa siihen tyytyväisiä. Ne vastaajat, jotka eivät kaivanneet muutosta asiakaspalveluun, kokivat, että he saavat avun ja palvelun tarpeen vaatiessa. He olivat myös tyytyväisiä siihen, että salille pääsee kuntoilemaan 05-23.00 välisenä aikana itsenäisesti, joten oma treeniaika ei ole aikasidonnainen siihen, onko henkilökunta paikalla. 7 vastaajista halusi asiakaspalveluaikaan muutaman tunnin lisää, jotta voisi kysyä salilla opastusta tarpeen vaatiessa. Nämä vastaajat olivat asiakkaita, jotka kävivät salilla harvakseltaan tai epäsäännöllisesti, jolloin he olivat ehtineet unohtaa kunto-ohjelman ja laitteiston. 7 ei osannut sanoa mielipidettä asiasta. Vastaajien määrä oli 30.

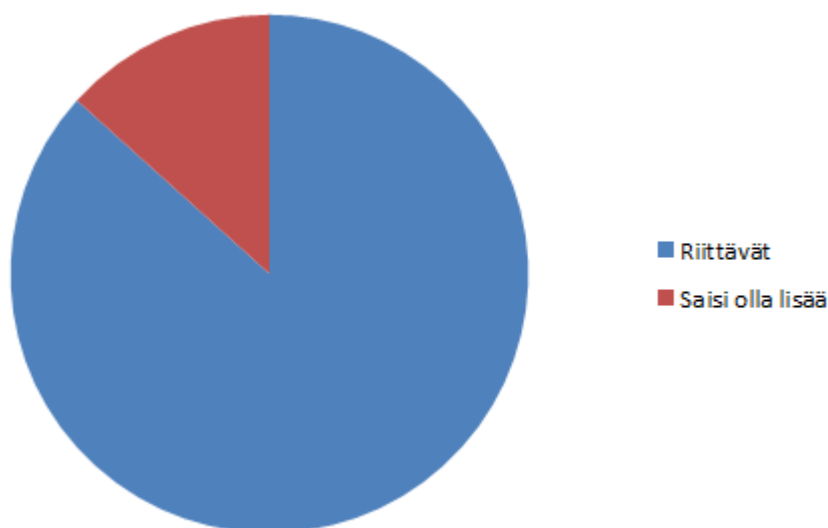
3. Millaisiksi koette asiakaspalvelun aukioloajat?

30 vastaajasta suurin osa oli tyytyväinen voimassa oleviin aukioloaikoihin. He kokivat ne riittäväksi. Asiakkaat olivat sitä mieltä, että yrityksen fyysinen palvelu on juuri sopivaan aikaan, kun se on ajoitettu iltapainotteiseksi, jolloin kävijämäärä on aktiivinen. 26 vastaajaa piti aukioloja riittävinä, ja 4 toivoi pitempää aukioloaikaa, koska heillä oli työaikojen vuoksi vaikeuksia päästä palveluaikoina kuntosalille. Neljän (4) vastaajan mielestä nykyinen kahden tunnin palveluaika oli lyhyt. Koska se oli iltaisin, toivoivat he palveluaikaa myös päivälle. Nämä vastaajat olivat niitä henkilöitä, jotka vastasivat kysymykseen kolme (3) haluavansa asiakaspalveluaikaan muutaman tunnin lisää, jotta voisi kysyä salilla opastusta tarpeen vaatiessa.

4. Millaisena pidätte kuntosalin yleistä ilmapiiriä?

Kaikki vastanneet pitivät kuntosalin yleistä ilmapiiriä rentona ja mukavana. Heidän mielestään sinne oli helppo tulla ja porukka oli helposti lähestyttävää. Ilmapiiriä pidettiin myös hieman rock- henkisenä ja positiivisena pidettiin sitä, että osa harrastajista oli kehonrakentajia ja fitness-alan kilpailijoita. Sen koettiin lisäävän treenimotivaatiota ja lisäävän kiinnostusta omaan harjoitteluun. Vastaajia oli 30, joista 10 kertoi olevansa tyytyväinen siihen, että yrityksen henkilökunta järjestää asiakkailleen pikkujoulut ja kevätjuhlat. Tämä lisäsi heidän mukaansa yhteishenkeä ja vaikuttaa oleellisesti myös ilmapiiriin. 5 vastaajista lisäsi ilmapiiri-tyytyväisyyteen sen, että yhteenkuuluvuuden tunne saman alan harrastajien kanssa on niin voimakas, että tuntee olevansa ”omiensa joukossa”.

5. Millaisena koette kuntosalin laitteiden ja vapaiden painojen riittävyyden?

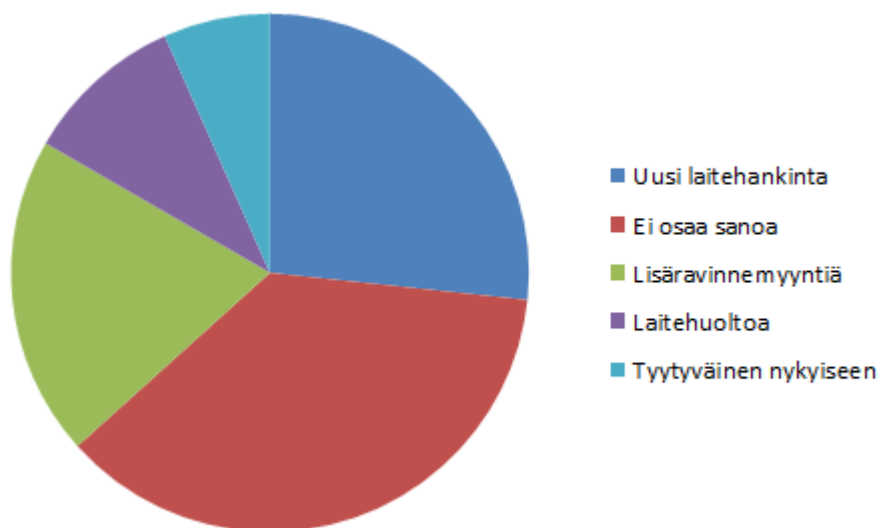


Kuvio 11: Laitteiden ja painojen riittävyys

Vastaajia oli 30, joista 26 oli tyytyväinen kuntosalilaitteiden ja vapaiden painojen riittävyyteen. Heidän mukaansa vapaita painoja oli kiloluokiltaan riittävästi ja painoluokat etenivät järkevästi. Painoluokat nousevat 1- 5 kg välein, mikä oli 26 vastaajan mielestä riittävää. Heidän mukaansa jokaiselle treenattavalle osa-alueelle ja lihakselle löytyisi oma paino.

4 vastaajaa toivoi uusia kuntosalilaitteita hankittavan 1-2 kpl sekä lisää suuria käsipainoja. Uusiksi laitteiksi nämä vastaajat toivoivat rintaprässiä ja hauiskonetta. Käsipainoihin he halusivat yhdet suuret 70 kg käsipainot.

6. Millaisia parannusehdotuksia teillä olisi kuntosalin toimintaan?



Kuvio 12: Parannusehdotukset

Vastaajia oli 30. Parannusehdotuksia kysyttäessä seitsemän (7) vastaajaa ehdotti uusien laitteiden hankintaa. Ehdotuksena tuli rintaprässi ja hauiskone, koska kyseisiä laitteita ei ole kuntosalilla. Lisäravinteiden myyntiä toivoi 5 kpl:tta vastaajista. Laitehuoltoon esitettiin parannuksena sen lisäämistä, tätä toivoi viisi (5) vastanneista. Vastaajien mielestä eniten huollon tarpeessa olivat aerobiset laitteet ja osa isoista käsipainoista, joita pitää kiristää säännöllisin väliajoin. Kolme (3) oli tyytyväinen nykyiseen toimintaan, eikä kaivannut muutosta nykyiseen. Loput vastaajista, kymmenen (10) ei osannut vastata.

7. Millaisia lisäpalveluja haluaisitte salille?



Kuvio 13: Lisäpalvelut

Vastaajia oli 30. Suurin joukko, 23 vastaajaa toivoi salille lisäravinteiden myyntiä. Lisäravinteista myyntiin toivottiin lisäravinnejauhot ja välipalapatukat. Tutkimuksessa selvisi myös, että asiakkaat kokivat sen olevan osa kuntosalikulttuuria. He kokivat lisäravinteiden vaikuttavan harjoitteluun positiivisesti ja palauttavasti ja vastanneiden mielestä oli luontevaa, että lisäravinteita olisi mahdollista ostaa suoraan harjoittelupaikasta. 6 ei osannut vastata. Näistä vastaajista kukaan ei käyttänyt, tai ollut aikaisemmin käyttänyt lisäravinteita. Tyytyväinen nykyiseen palveluntarjontaan oli 1 vastaaja.

8. Mitä mieltä olette painonhallintaryhmän tarpeellisuudesta

Vastanneet olivat yksimielisesti sitä mieltä, että painonhallintaryhmää ei ole tarvetta perustaa. Vastanneiden mielestä kuntosalilla kävijät olivat fyysisesti hyväkuntoisia tai normaalipainoisia, eivätkä tarvitsisi painonhallintaohjeistusta. Vastaajista 28 oli normaalipainoisia ja 2 oli hieman ylipainoisia. Vastaajat eivät katsoneet tarpeelliseksi järjestää painonhallintaryhmää.

9. Mitä mieltä olette lisäravinteiden myynnistä kuntosalin yhteydessä?

Kysymys 7 vahvistaa kysymys 9 tuloksia siten, että lisäravinnemyynti halutaan osaksi yrityksen palveluja. 25 vastaajaa kertoi lisäravinne myynnin olevan tarpeellinen. He perustelivat lisäravinteiden olevan osa kuntosaliharjoittelua ja vaikuttavan positiivisesti treenistä palautumiseen. Asiakkaat kokevat lisäravinteiden olevan osa vastusharjoittelua. Lisäravinteet toivottiin myyntiin myös siksi, että sen ostaminen salilta olisi helpompaa treenin ohessa, kuin mennä ostamaan erikseen kaupasta. 4 vastaajista ei kokenut tarvitsevänsä lisäravinteita, koska he eivät olleet tottuneet käyttämään niitä. Kaksi heistä koki lisäravinteiden nauttimisen työlääksi, koska se pitää itse annostella, ja ne pitää nauttia aina tiettyyn aikaan treenin ympärillä. He myös sanoivat

kokeilleensa joskus, mutta lisäravinteiden maku ei ole miellyttänyt. 1 vastaajista ei osannut sanoa, tarvitaanko lisäravinnemyyntiä.

10. Miten tarpeelliseksi koette lisäravinteiden käytön ohjeistuksen?

Yksimielisesti kaikki kokivat tarpeelliseksi lisäravinteiden käytön opastuksen, mikäli käyttää tuotteita ensimmäistä kertaa. Osa vastaajista sanoi tarvitsevansa ohjeistusta, vaikka oli ennenkin käyttänyt lisäravinteita, mutta halusi lisäohjeistusta.

11. Mikä on mielipiteenne kuntosalitekstiilien myynnistä kuntosalilla?

Kysymykseen vastasi 30 henkilöä, joista 23 katsoi tarpeelliseksi urheiluvaatteiden myynnin kuntosalilla. 7 ei kokenut tarpeelliseksi vaatteiden myyntiä, koska heille riitti treenivaatteeksi omat asut kotoa. Esille tuli ehdotus hankkia myyntiin vaatteita yrityksen omalla logolla. Tämä ehdotus tuli henkilöiltä, jotka vastasivat kuntosalitekstiilimyynnin olevan tarpeellista. He myös vastasivat haluavansa mainostaa yritystä pitämällä kuntosalin logolla olevia urheiluvaatteita.

12. Mikä on mielestänne hyvä hinta kuntosalikortille?

Kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä tämänhetkiseen kuntosalikortin hintaan. Osa vastaajista (5 vastaajaa) perusteli hinnan johtuvan palvelun tarjonnasta, joka perustuu pelkän vastusharjoittelun tarjontaan, ilman ryhmäliikuntaa.

4.3.3 Tulosten toteutuminen

Opinnäytetyössä toteutetun teemahaastattelun avulla luotiin uusia palveluita asiakkaille juuri sellaisena kuin he sen toivoivat. Tarpeeseen pystyttiin vastaamaan suoraan. Kolmen teeman avulla yritys sai tietoon palvelun oleelliset osat, kuten asiakaspalvelun laadun, yrityksen laitteiston tason ja riittävyyden sekä tuotteet mitä asiakkaat haluavat.

Asiakaspalvelun tarpeeseen vastattiin lisäämällä yhteen aukiolopäivään tunti lisää, aloittamalla palvelu aikaisemmin. Tämä tehtiin, koska vastaajista 7 halusi palvelua aikaistettavan. Uusia kuntosalilaitteita päätettiin hankkia 2 kpl. Kysymys 5, jossa kysytään kuntosalin laitteiden riittävyydestä, ja kysymys 6, jossa kysytään parannusehdotuksia, antavat hieman ristiriitaista tietoa keskenään. Kysymyksessä 5, 26 vastaajaa oli tyytyväisiä laitteiden riittävyyteen, kun taas kysymyksessä 6, 14 vastaajaa eli melkein puolet, toivoi uusia laitehankintoja. Analysoin vastauksen johtuvan siitä, että asiakkaat ovat kyllä tyytyväisiä tämänhetkisiin laitteisiin, mutta kaipaavat myös jotain uutta.

Suurin osa asiakkaista (23 vastaajaa) toivoi yritykseen lisäravinnemyyntiä, joten se toteutettiin ottamalla myyntiin SportLife Nutritionin- tuotevalikoima. Lisäravinnemyynnin yhteydessä vastattiin myös kysymyksen 10 tarpeeseen, joka oli lisäravinteiden käytön ohjeistus. Jokainen asiakas sai halutessaan ohjeistusta lisäravinteiden käyttöön liittyvissä asioissa. Yritys hankki myyntiin urheilutekstiilejä yrityksen logolla ja lähes kaikki tuotteet myytiin.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen vastaukset antoivat tärkeää tietoa, jonka perustella yrityksen palveluita pystyttiin kehittämään asiakkaiden toivomaan suuntaan. Koska tutkimus päätettiin suorittaa omille, jo olemassa oleville asiakkaille, saatiin yrityksen omistajien mielestä varmempaa tietoa palveluiden kehittämisestä. Vanhat asiakkaat osaavat kertoa puutteet ja tarpeet paremmin, kuin uusi asiakas, joka vasta ostanut kuntosalin palvelun. Toisaalta, jos kysely olisi suoritettu myös uusille asiakkaille, olisi voitu saada ihan erilaista näkökulmaa asiakkaiden tarpeisiin. Uusi asiakas ei vielä tunne yrityksen palveluita kunnolla ja hänellä voi olla ihan erilaiset tarpeet ja ajatukset kuin vanhalla asiakkaalla. Uusi asiakas on voinut olla myös pitkään toisen salin asiakas, ja hän voi tuoda uusia palveluehdotuksia tullessaan.

Painonhallintaryhmää kartoittaessa, olisi kysely voitu suorittaa yrityksen ulkopuolisille asiakkaille, jotka eivät välttämättä käytä yrityksen nykyisiä palveluita lainkaan. Palvelulle olisi voinutkin olla kysyntää, mikäli alueella ei olisi samankaltaista palvelua tarjolla tai asiakkaat olisivat tyytymättömiä nykyiseen painonhallintaryhmään. Tutkimuksessa olisi voitu kartoittaa, löytyykö samalta alueelta vastaavaa painonhallintaryhmää. Jos sellainen olisi löytynyt, niin minkälainen se olisi ollut ja olivatko asiakkaat tyytyväisiä siihen.

Teemahaastattelu aukaisi esitettyjä kysymyksiä monipuolisemmiksi, koska vastaukset olivat laajempia. Teemahaastattelun avulla mahdollistettiin asiakkaiden osallistuminen palveluiden kehittämiseen ja asiakkaat saivat olla osana yrityksen kehitystä. Palvelun käyttö taataan, kun otetaan huomioon käyttäjien odotukset ja tarpeet kehittämisen lähtökohdaksi. (Miettinen 21011, 23.) Tutkimus oli helppo toteuttaa ja asiakkaat osallistuivat siihen mielellään. Tuulaniemen (2011, 230) mukaan palvelumuotoilun yksi osa on palvelun testaaminen. Palvelun testaamista ei kuitenkaan käytännössä toteutettu tässä opinnäytetyössä. Palveluiden kehittämisen kartoitusta suoritettiin kuitenkin etukäteen kyselemällä asiakkailta haastattelun tarpeellisuudesta. Suullisesti suoritettu etukäteistutkimus selvensi asiakkaiden halukkuuden osallistua teemahaastatteluun.

5.1 Kehitysehdotus

Mielestäni yritykselle voitaisiin jatkossa toteuttaa vastaava asiakastyytyväisyyskysely kerran vuodessa. Tällä kartoitettaisiin asiakastyytyväisyyttä ja palveluiden laatua sekä sen kehittämistä. Tämä takaisi palvelun ladun säilymisen hyvänä ja jatkuvan kehityksen alla pysymisen. Yrityksen kannattaisi myös tehdä palvelualueelleen kartoitus jo mahdollisesti olemassa olevista painonhallintaryhmistä. Tämä antaisi tietoa niiden olemassaolosta ja lukumäärästä sekä sisällöstä. Kartoituksen jälkeen yritys voisi markkinoida painonhallintaryhmää sen ulkopuolisille asiakkaille.

Tutkimuksessa selvisi, että kuntosalin laitehuoltoon haluttiin parannusta. Koska yrityksen omistajat huolehtivat itse laitteiden huollon, oli laitehuolto satunnaista. Laitehuolto olisi kannattava teettää ulkopuolisella, jolloin huolto tapahtuisi säännöllisin väliajoin. Laitteiden käyttöikä olisi mahdollisimman pitkä ja asiakkaiden ei tarvitsisi olla huolissaan laitehuollosta.

5.2 Jatkotutkimuskohteet

Tälle tutkimukselle luonnollinen jatkotutkimuskohde olisi asiakastyytyväisyyskyselyn uusiminen vuoden kuluttua. Näin pystytään arvioimaan yrityksen kehitystä ja uusien palveluiden vaikutusta. Jatkotutkimus voitaisiin suorittaa yksityiskohtaisemmin, jolloin kysymyksiä palveluista ja niiden tasosta voisi pilkkoa pienempiin osiin. Painonhallintaryhmän uudelleen kartoittaminen olisi tarpeellinen suorittaa. Painonhallintaryhmästä itsestään saisi hyvän jatkotutkimuskohteen, jota voitaisiin toistaa 1-2 vuoden välein. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia kuntosalin merkitystä ravintoon ja elämäntapa muutokseen.

5.3 Oma arviointi ja oppiminen

”Edetessään tulososan yksityiskohdista yleisiin pohdintoihin tutkija sitoo langat yhteen. Hän punnitsee, miten hänen onnistui ratkaista muotoilemansa ongelma, miten hänen tutkimuksensa lisäsi tietoa kyseisellä alueella sekä miten tutkimuksen antamaa tietoa voisi käyttää hyväksi”. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2007, 263.)

Tekijän näkökulmasta tutkimus onnistui hyvin. Tutkimuksen aikana opin, että palveluita kehitettäessä ei tule muuttaa mitään, mikä toimii. Palveluja ei tulisi muuttaa vain muuttamisen ilosta, vaan todellisesta tarpeesta. On huomioitava, että yrityksen tarve ei ole aina asiakkaan tarve. Palveluiden ostajia tulee kuunnella jotta heidän tarpeisiinsa pystytään vastaamaan. Yrittäjät toivoivat tutkimuksen alussa painonhallintaryhmän syntymistä, koska he itse kokivat sen tarpeellisenä palveluna asiakkaille. Tulokset osoittivat kuitenkin toisin. Niiden perusteella

asiakkaat eivät tarvinneet kysyttyä palvelua lainkaan. Palvelun tarjoajan on siis muistettava että palvelu lähtee asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen.

Tämän työn aikana tutkimuksen tiedonkeruu ja haastattelu sujui ongelmitta. Haastetta antoi kuitenkin välillä ajan saaminen asiakkaalta haastatteluun, sillä haastattelupaikasta johtuen haastateltavalla oli melkein aina harjoitus kesken. Opinnäytetyön aikataulu on riittänyt hyvin, johtuen aikaisesta työn aloitusvaiheesta. Tutkimuksen aihealueesta löytyy paljon tietoa. Tämän vuoksi oli tärkeää rajata työ selkeästi. Yrityksen asiakkaita oli helppo lähestyä ja he pääsivät osaksi yrityksen palveluiden kehittämistä. Kohderyhmänä toimivat henkilöt osallistuivat mielellään tutkimukseen, vaikka osalle haastateltavista henkilöistä haastattelu tapahtuikin kiireiseen aikaan ja keskeytti heidän harjoittelunsa.

Ongelmana koin haastattelussa painonhallintakysymysosion, koska ajattelin haastateltavan kohdistavan kysymyksen itseensä. Tämä epäily osoittautui kuitenkin turhaksi. Palveluiden kehittäminen oli tutkimuksena mielenkiintoinen, koska yritys sai tuloksia kokoajan työn aikana, ja se pystyi toteuttamaan uusien palveluiden tarjonnan jo tutkimuksen aikana. Tulokset valmistuivat hyvässä aikataulussa ja vuoden ajankohtaa ajatellen hyvään aikaan, jolloin yritys on lähellä sesonkimyyntiä.

6 Lähteet

- Aalst van der, W. 2012. Process Mining. Communications of the acm. Aug2012, Vol. 55 Issue 8, 76-83.
- Ala-Mutka & Talvela., E., 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Glenville, M.1999. Luonnollinen painonhallinta, Hämeenlinna: Karisto.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki. WSOY.
- P. Pöyhä, henkilökohtainen tiedonanto 24.4.2013
- Hirsijärvi, S., Remes, P. Sajavaara, P.1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hesso, J. 2012. Rakenna hyvinvointialan menestystarina. Helsinki: Kauppakamari.
- Henriksson, L., Wrede, S. 2004. Hyvinvointityön ammatit. Helsinki: Gaudeamus.
- Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, P., Savolainen, A. & Tainio, J., 2007. Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H., 2006. Tutkimushaastattelu, Helsinki.
- Holma, T. 2006. Hyvinvointipalvelujen tuotteistus- perusteita ja periaatteita. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Hämäläinen, K., Nyman L., Björk P. & Lammi, M. 2009. Desire-projektin loppuraportti 2009. Markkinalähtöinen palvelumuotoilu innovaatiotoiminnassa. Taideteollinen korkeakoulu.
- Jaakkola., E., Orava., M., & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: TEKES.
- Kainlauri, A. 2007. Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi. Helsinki: WSOY.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu. 1 painos, Jyväskylä: Amk kustannus
- Kivistö, A. Talousohjaus ja tuotteistaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 5: Tampere.
- Kotler, P. 1994. Margeting Management, Analysis, Planning, Implementation and Control. New Jersey: Pretice hall.
- Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 7. painos. Helsinki: Suomen laatu keskus Oy.
- Lampikoski, K., Suvanto., P., Vahvaselkä. I. 1998. Markkinoinnin menestystekijät. 1.-5.painos. Porvoo: WSOY.
- Lahtinen, J., & Isoviita. A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Lehtinen, U., & Niinimäki., S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu-yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. palvelumuotoilu- uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: teknologiainfo Teknova Oy.

Mäkelä, J. 2011. Palvelukonseptin kehittäminen asiakaslähtöisesti - Esimerkkinä Bussiklubi-konsepti. Opinnäytetyö (Ylempi AMK). Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Leppävaara.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY-pro.

Palvelukonseptin kehittäminen asiakaslähtöisesti, YAMK, Mäkelä Juhana, 2011 leppävaara, opinnäytetyö.

Raudaskoski, A. 2012. Ammatillisen aikuiskoulutuksen koulutuspalvelujen tuotteistamismallin kehittäminen. YAMK. Tekniikan ja liikenteen ala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ruusuvuori, J., Tiittula, L. 2005. Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J., & Malinen, P. 2009. Uuden B2B- tuotteen menestyksessä kaupallistaminen. Helsinki.: Teknologiateollisuuden julkaisu 5/ 2009.

Sipilä, J. Palvelujen hinnoittelu. 2003. WS, Porvoo: Bookwell Oy.

Sipilä, J. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 1996. Helsinki: WSOY.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.

Storbacka Kaj, Blomqvist Ralf, Dahl Johan, Haeger Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Tirkkonen, T., Välke, R. 2007. Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas, ammatinharjoittajasta yrittäjäksi. Tallinna: Tietosanoma.

Talvitie, J. 2013 Teollisuusendoskopian palveluliiketoiminnan kehittäminen, Opinnäytetyö, Liiketalouden yksikkö YAMK, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Tienpää, V. Tuotteistaminen tutuksi, 2005. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino.

Tietoiskut. 2013. Viitattu 24.4.2013. Openetti. Hamk.fi.
<http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/TIETOISKUT/>

Tuulaniemi, J., 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Van scynoc, K. 2008. Process safety improvement- Quality and target zero. Process Safety Center. 15 November 2008, 42-48

Vilkkä, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Wahlgren, A., Kitunen, A., 2012. Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

